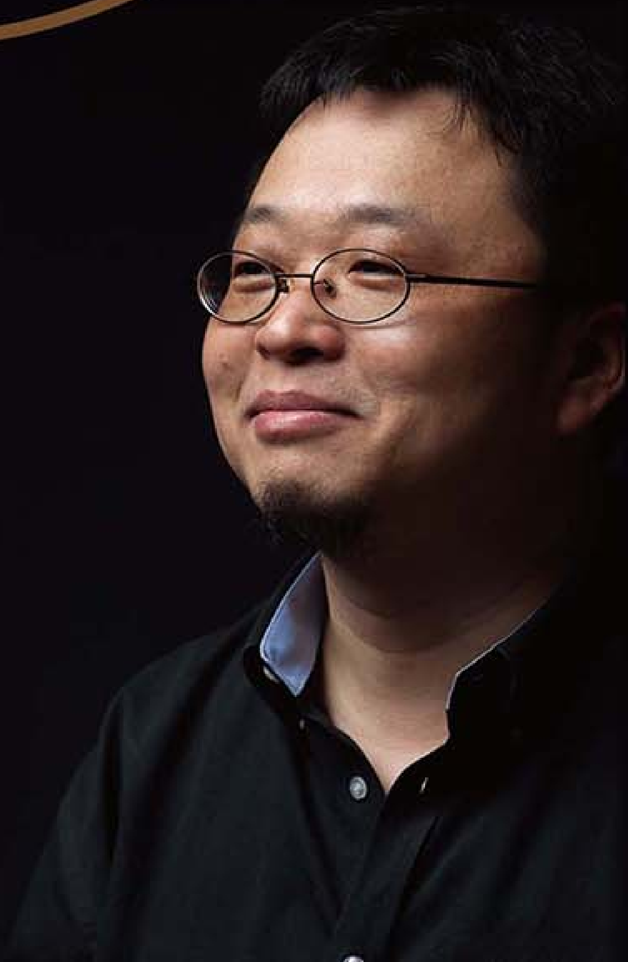
创业在路上

罗永浩 著



不要选择那种仅仅是为了实现自己梦想的项目，
除非你有花不完的钱

产品经理型的创业者可能会犯一个严重的错误：
想做的事情太多，也就是所谓的“产品经理的贪婪”

做企业，你得全程不舒服。
如果老板觉得舒服了，那就是企业危险的开始

中信出版集团

版权信息

书名:创业在路上

作者:罗永浩

ISBN:9787508688053

中信出版集团制作发行



推荐序

当手机都被淘汰，手机创业者还在

和罗永浩做完那场破纪录的8个半小时电视专访后，天色已晚。同事一边陪我走出酒店一边问我，这次聊完什么感觉？

我和罗永浩都姓罗，年纪相近，身材相似，最近这几年，还同样都在创业。创业者就是生意人，他们是要挣钱的。但面对面坐在一起从天亮聊到天黑的这两个中年创业者，我认为都不是希望简单地在生意中套利，或者仅仅向市场提供一些普通的价值。

1492年，哥伦布从西班牙港口出发时，手里并没有精确的海图，只是觉得往西走会遇到一个大陆。他不知道那个大陆是什么，也不知道自己之后会搞错路线。当一个人创业也到了类似的境界，真不是仅仅靠着挣钱的目的就能支撑下去的。你要的是新的边疆。罗永浩自己也说过，风景哪怕再差，创业者在意的是始终都是远方。

罗永浩是这个时代非常难得的创业样本，有人对他极端看好，也有人极端质疑，他的性格本身就有一些极端，后来选择进入的又是一个极端竞争的行当。我总觉得很有必要探个究竟，他创业路上的那些障碍，以及也难免六神无主过的琐碎细节。我相信这样的创业者无论成败，最终都会在时代的幕布上投下自己的一束光。

长谈结束的那个深夜，我很难跟别人用一两句话讲清自己的感受。但我想起刚刚过去的8个半小时中，自己看到的正是这束光。

外界看一个脱口秀演员、一个英语老师，或者一个情怀贩卖者，跨界去做实业，而且还是一天比一天难做的手机，很难能有成功的机会。采访罗永浩前，我心里也有问号。

我对空泛的表述没有兴趣，我关注具体的手艺。手艺不是什么领先他人的创想和洞见，而是你日复一日、年复一年，不间断地在做的一件事情，是让知识和认知穿过自己身体再表达出来的那项本领。罗永浩没有跟我谈到情怀，他的全部注意力都在一件件具体的事情上。有细节、有手艺的人，他对世界的感知就真实而具体，就不容易变成一个妄人。

在罗辑思维的公号上，每天早上60秒的语音，我已经录了5年时间。这门手艺你说有什么用，其实也没什么用。但是我每天都在跟那60秒较劲，每天都得试错很多遍，才能录出精准的60秒。怎么去调整字数，怎么把丰富的逻辑层次安排进去，怎么在最后的10秒里找到最合适的语速？我其实说不上来，无非是靠一遍遍地进行最具体的工作，最后才把它做成。

60秒乘以将近2000天，对我的心性也是一个巨量的训练。任何人把一件事情坚持做好几年，我都会对他尊敬有加，因为我吃过这个苦，我知道这种人多半不会浪得虚名。

锤子科技出品的硬件和软件产品，业界普遍认为拥有风格相当统一的设计和功能。不少用户在使用很久之后，某天突然发现从没注意过的一条阴影、一帧动画，都被设计人员用了细微的心思。用他们的话讲，叫“偏执于甚至没人发现有用还是没用的细节”。有人觉得这不过是龟毛，或者舍本逐末。但要我说，这是手艺。

在进入这个全新行当的初期，刚开始学习怎样去做一个企业家的罗永浩，犯过不少简单、业余，甚至让人匪夷所思的错误。在衡量一个手机的诸多参数上，他的前几代产品也曾经严重偏科。下一代锤子手机会不会大放异彩，会卖出几百万部还是上千万部，我并不在意。

我能明显感觉到的是罗永浩和他的锤子科技在逐步迭代、在持续长大。这是我觉得他能成的第二个原因。

时间倒转20年，像我和罗永浩这样的人是不可能跑出来创业的。无论你有多么神乎其技的长板，你的短处都如影随形，哪怕不致命，也始终限制着你。比如我，肯定没办法管理一家公司，因为我在很多决策的关头，一旦涉及人，往往没有那么坚决。但因为我可以找到专业的合作者，所以很多事，包括像跨年演讲那么庞杂的系统工程，居然就这么一件件干下来了。这是社会进步的结果，每个人只需要专注地发展自己的长项，剩下的短板，自然有社会协作系统来补齐。

罗永浩的短板，无论个人的、还是手机的，很快会靠技术发展补上。有些看起来挺大的问题其实一点儿都不是问题，将来也根本不会有一部难用的手机。那时我们靠什么赢呢？就是罗永浩一直在说的差异化，或者用我的说法，即原生长板。他的原生长板是那么突出，令他足以向资本市场证明自己是一个靠谱的创业者。即使有一天，锤子科技做手机的资金链断掉，他们也不会死，这个创业团队仍然会在其他领域崛起。

第三，我们看罗永浩为什么要做手机？当然，他喜欢。但假如他不喜欢呢，或者假如他曾经喜欢，现在却意兴阑珊呢？他说，他也必须要做，这是一个战略性安排。智能手机可能在未来5到10年内被淘汰，下一代软硬件结合的消费型计算平台是个什么样子，我不知道。但罗永浩相信，在发生这场重大革命的时候，只有这些年在手机江湖里拼杀出的能力储备，才能保证他是第一轮就坐在牌桌上的人。

这不太像是一个“脱口秀”演员的脑回路。这叫“终局思维”。就是你做任何事情，你都在想，这件事情5年、10年后会是什么样。用这个判断往前倒推，你才知道自己当下该做什么，什么看似重要的可以舍弃，什么明显鸡肋的却要保住。

我说罗永浩必成，是因为当有一天连手机都不存在的时候，这个世界仍然会对他这样的创业者青睐有加，让他的优势越来越大。这是

从动态视角去判断一个人和一件事的价值的基本思路。我既是这样看自己的，也是这样看所有创业中的人。他的现状根本不重要，你把他看成一颗种子，未来你早晚会发现一系列奇妙变化。

得到App & 罗辑思维创始人 罗振宇

前言

长谈前后

如果现在请你为自己设计一个墓志铭，你希望是什么？

2017年3月的一个凌晨，44岁的罗振宇向45岁的罗永浩提出了当天的最后一个问题。

一

此时，这档名为《长谈》的节目已经持续了8.5小时，超越了1977年美国记者大卫·福斯特与前总统尼克松的对话，可能是世界电视史上最长的一次采访。

罗振宇出身央视，2008年辞职创业，后来做自媒体《罗辑思维》，每天录60秒的语音，坚持了5年，如今创办了知识服务产品——得到App。

他为这次长谈起了一个副标题——“让我把话说完”。在注意力高度分散的时代，“把话说完”是一件难能可贵的事情。更难的是找到一个人一口气说8.5小时，还能让人愿意一字不落地听完。罗振宇想来想去，最合适的似乎只有罗永浩。

除了年纪、姓氏和身材，这两个老罗之间还有一个共同点——都在40岁以前完成了财富与声望的初始积累，人到中年之时，毅然杀入一个陌生的领域开始创业。

尽管没有像罗振宇一样做过主持人，但“说话”也是罗永浩的老本行。自从2004年凭借“老罗语录”走红网络，他一直是中国互联网世界里无法忽视的角色。强烈的理想主义气质和生猛的表达方式吸引了无数关注者，人们想听他嬉笑怒骂、臧否人物，希望他去做脱口秀，在娱乐节目里炮轰对手，然后微微一笑，留下一句“彪悍的人生不需要解释”的醒世恒言。

但罗永浩要的不是这个。他少年时心中的英雄是博朗兄弟、盛田昭夫和乔布斯，他喜欢的行业是瞬息万变、充满颠覆、“不存在百年老店”的科技行业，他潜心研究了多年的学问也不是脱口秀，而是工业设计和人机交互。2012年，他创办锤子科技，要做出东半球最好的智能手机。

二

5年过去，在这次“长谈”的前夜，罗永浩交出的答卷令人难以满意。

已推出的4款手机，尽管在工业设计、人机交互和用户体验上收获了无数赞誉，但所有人都看得出，仅有这些宝贵的优点是不够的。它们没能让这个突然的闯入者在科技行业站稳脚跟。产能、资金、人才、渠道……创业者遭遇的一切问题，罗永浩都完完整整地遭遇了好几遍。而这家自带明星基因的公司，每一次遇险都暴露在聚光灯下，看上去比普通的创业者更加狼狈。

这些过往的窘迫和危险，罗振宇都没有放过。他自称寻遍了身边所有会提问的人，穷尽了一切想问罗永浩的问题。而后者态度是——“除了公关部门不让我说的以外，能说的我都会说”。他坦诚地回顾了这一切，平静得就像在谈论其他人。

罗永浩分享的细节包括：怎样打动一个对你一无所知的牛人；怎样克服社交恐惧症，跟员工一起乘电梯；怎样在保持道德纯净的同时，避免道德洁癖；怎样面对因创业太忙而照顾不周的老婆……当然，还有他从未动摇过的愿望——做更好的产品，用产品（而不是用其他任何东西）去打动人心，在人类下一代计算平台的革命中有所作为。

与“红海”“蓝海”一类的说法相比，他向往的是所有人都没见过的那片神秘海域。那才是他心中的大航海时代。

三

“长谈”过去两个月后，锤子科技发布了坚果Pro。这款手机继承了屡获殊荣的工业设计和创新的交互体验，而且不再有明显的短板，成了这家公司历史上销量最高的产品。6个月后发布的坚果Pro 2则更进一步，被媒体评价为“这一价位上的王者”和“东半球最美的手机”。

2018年5月15日，锤子科技在鸟巢发布了旗舰手机坚果R1，以及一款在智能交互上具有重大革新意义的全新产品—— 坚果TNT工作站。在市场的良好表现和业界的争议声中，罗永浩和他的团队正在十分艰难却无比坚定地驶向他们心中的那片海域。

我们无从得知，一年前的那个凌晨，罗永浩是否已经预料到了公司能在短短的一年内扭转颓势。但在回答罗振宇的最后一问时，他的平静中带有明确的自信。

那是一个事先就提交给罗永浩的问题。但看得出来，他完全没有提前准备。“我可能需要组织一下语言”，他琢磨了几秒钟后答道：

“以前有一个网友开玩笑地问我，我会在自己的墓碑上写什么？我说应该写：他的一生是无论从事任何行业，都会对其他行业造成不

可挽回损失的一生。当然，这是开玩笑的说法。做企业5年之后，我想应该这样写：他小时候有过很多梦想，后来因为个人的努力和时代的机遇能够做成一件事。”

中信出版集团副总编辑 李穆

1

我与企业的关系

创业是一次“脱敏”的过程

在反对的声音中开始

5年前当我决定要做手机的时候，身边99%的朋友都反对我、打击我，当然他们是善意的。像我的老同事李丰，他那时已经去IDG（美国国际数据集团）做投资了，他当时对我说：“大家对你的判断是个‘愤青’，做不了企业，但是你做了两年半的英语培训，也赚了钱。根据你过去两年半的种种表现，如果出来创业的话，原则上你做什么我们都可以投资至少2000万元。但是，如果你要做手机的话，我就切换成朋友的身份给你一些忠告。”他给我讲了一大堆关于为什么不要做这件事的原因。他是我决定做手机后见的第一个投资人，也是我的老朋友。跟他聊过之后，几乎再见到的所有人跟他的说法都差不多，还有一类人是因为跟我不太熟所以不太劝我。但凡关心我，或者跟我有点儿交情，或者拿我当朋友的人，都劝我不要做，而且劝法几乎和李丰一模一样。这种状况持续了大概半年多，我差点儿因此放弃这个项目，去做别的了。

当然还有一些朋友表现出不置可否的态度，他们可能觉得打击我不合适，但是从他们的表情中可以看出来，他们也觉得这件事不靠谱，这种情况比较多。还有给我印象最深的、我要非常感谢的一个朋友——羽良。羽良是做媒体的，是我的好朋友。他原来在搜狐，后来去了网易。他听了我要做手机的消息后很兴奋，他说："肯定行啊，为什么不做？其他人做得不太好还在做，你为什么不做？我觉得你肯定能干成这事！"这是我所有的朋友里唯一一个这么肯定的。所以我到今天都很感念这件事情，他对我的帮助特别大。我这个人就是这样，打击会给我很多负面情绪，但阻止不了我去做想做的事情。如果鼓励我呢，至少会让我尽力做到最好。所以鼓励对我还是很重要的。

还有一个人就是我的"傻"老婆，我在家只要说到想做的事情，不管多荒唐，她永远说："这个你一定能行！"而且通常她会做出惊喜状。每次都好像我说的恰恰是一个她刚好认为我最应该做的事情似的，从这点来说她对我的帮助很大。

凡事由自己决定

其实在当时，不管身边的人是支持还是反对，对我做手机这个决定并没有什么影响。通常如果我认为这件事该做，我其实是不太征求别人意见的，我是那种想做什么事不太跟别人商量的人。我和朋友们聊起这件事时，并不是因为我拿不定主意，而纯粹只是聊到的一个话题。劝我的人多了，我便也不太愿意说这件事了。但是投资人不一样，你必须要跟投资人讲清楚，才有可能拿到他的投资，所以你即使不想讲也要讲，并且必须征求他的意见。

但如果有拿不准的事情，我也会去征求别人的意见。这种情况下，如果别人说得对或说服了我，我就不做了。但做手机这件事不一样，这是我认准了一定要做的事。

苗颖是我的几个合伙人之一，在此之前我们就是多年的老朋友，她是我很可贵的人脉资源。她当着公司同事的面会对我很客气，但是我们私下接触的时候，她会很不客气地指出我的各种毛病。而且她的情商非常高，等她发现我因为被她找出一大堆毛病，而有点儿破罐子破摔、自暴自弃的时候，她又会适时地鼓励我几句。当确定我能抗打击了以后，再继续打击我。所以这种人很难得的，能与她合作对我来说是很幸运的事，她对我的帮助非常大。

还有其他几个合伙人，他们在原来的领域也都是非常强的。他们在赢得了我的信任和尊重之后，如果发现我在他们比较专业的领域里做得不好的话，便会挑我的毛病。过去我的公司也有一些年轻的小伙子，他们和我一起做事的时候，也会挑我毛病。但这里有一个问题是，他们即使挑出了比较准确的毛病，但由于说服我的论证过程不够专业，导致最终没能说服我。但像苗颖这样的合伙人来了之后，有一点好处是：他们在挑我毛病的时候，即使论证得并不是特别理想，但因为我信赖他们在这方面的权威性，因而会格外重视他们的意见。这一点让我感觉每天都在迫使自己进步并有所收获。在过去的一年多里，公司来了一些重量级的合伙人。除了苗颖，还有一个人对我帮助比较大，他就是陌陌的老板唐岩，也是我的天使投资人，更是促使我最终决定做手机的人，按传统的说法，他是我“命中的贵人”。因为我花了差不多六七个月的时间尝试去做这件事，会谈了无数家机构，但根本拿不到钱，直到我几乎准备放弃的时候遇到了他。他鼓励我去做，并且给了我天使投资，所以我的公司才能走到今天。

但是唐岩这个家伙有一个讨厌的地方是，他有很强的智力优越感。他是个可以信赖的专业投资人，我去向他请教的问题通常都是我比较笨拙、不擅长的方面。但每次他给我建议的方式，都会伴随着非故意的、却强烈的不耐烦，他的句式永远都是“你怎么怎么样不就完了吗？”比如，我问他这件事情怎么办？他说：“你这样、这样不就完了吗？”永远都是这种语气，但他给我的意见通常都很管用。

如果一个晚上和他的对话里有二十几个“这样、这样不就完了吗？”的句子，那意思就是说，这么简单的事你还问我？这样会带给我强烈的挫败感。但每次我生完气，回头想一想，他说的方法绝大多数都是很管用的。所以我有了问题还会再去找他。

不要试图去补短板

这是一个创业家辈出的时代，社会资源非常丰富，存在各种可能性，每个人都有自己的长项和短板。我的短板，从来都是找人补的，我认为一定不要自己去补自己不擅长的事情。如果过去几十年的人生经历都证明了自己不擅长做某些事，现在为了做企业，却要刻意把那些短板补足，那么这一定是死路一条。换个角度讲，虽然我们的企业远远谈不上成功，但是经营5年并没有倒下。有一种流行的说法是，一个创业公司5年不倒闭，后面倒闭的几率就非常小了。回头看在2012年和我同时创业的一些朋友和他们已经倒闭的公司，我发现他们一个共同的特征是，试图去补自己不擅长的东西，我认为这样做，比我做过的投入产出比最糟糕的事情还糟糕。

举个例子，我做企业之前是个什么样的人呢，我每个月的水电费都是停水停电时才被迫去交的，电话停机后，我才会去交电话费，我一直都是这样的人。后来我是通过结婚解决了这些事情，因为结婚以后水电费都是我老婆去交，电话费也一样。当然我不为此感到羞愧，因为我也挣钱嘛，并且我挣的比老婆多。所以我觉得她可以帮我做这些事情，而且她原本就特别擅长做这些事情。这个道理和企业是一模一样的，你要把自己不擅长、做不好的事情找别人来帮你做，而不是明明自己性格不适合，却非要逼着自己去做。

我中间犯过一个错，我在做英语培训的时候，发现自己的脾气不好，因为焦虑的事情多，所以性格上的缺点在办公室里暴露得也就更多。如果你是自由职业者，没那么多烦心事，可能有的朋友认识你3年

了，还不知道你是个坏脾气的人。但是我做企业，尤其是刚做英语培训的时候，一个星期可能会在办公室发两三次火，时间长了，我也隐隐有一点儿不安。因为我一到办公室，那些孩子们便会很紧张，这不是我希望的一种气氛。所以我就想，怎么解决这个问题呢？

后来我去了解那些待人接物永远如春风拂面的温和型管理者，比如台湾的很多企业家。我想看着他们是怎么处事和处理问题的，并尝试去像他们学习。学了半天结果很糟糕，甚至让我的同事们都感到毛骨悚然，因为他们突然看见一个慈眉善目的我，会觉得我吃错药了，对他们来说这种感觉并不好，甚至可以说适得其反。

曾经有一段时间，我为这件事情苦恼，还特意去问了冯唐。冯唐是当时我的英语培训学校的投资人，也是我的朋友，他曾在麦肯锡做咨询，所以我有困惑就经常去问他。他说："这个苦恼完全没有必要，假如你需要做的事情一共有12件，那么你只要做好其中的六七件，就能成就这个企业在商业上的成功。因此，你只要把自己擅长的那六七件事做好，其他的找人补就行了，千万不要想着把12件事全做好才能成就一个企业。"冯唐接着说："以你的坏脾气为例，它对企业的实质性伤害有多大呢？其实没有那么大，因为在做咨询时见过很多企业，管理者尝试学会控制和尊重别人是很有必要的，但是不要因此投入过多的精力，这是完全没有必要的。"于是我接受了这个建议，心里也好受多了。

有些话不敢说了

从创业者成长为企业家的过程会让人变得成熟，如果我说的实话可能会给别人带来伤害，那我会选择不说。比如，当我是一个手机用户的时候，我对某个手机品牌或者产品本身说三道四，这是很正当的，因为我买了产品，我是消费者，发表观点是很合理的。但我现在的身份是同行，如果再这样说，一方面不利于我企业的形象，大家会

觉得我在耍手腕，是别有用心地攻击或坑害竞争对手。另一方面，对于那个品牌来说，当我是个手机消费者的时候，我说得再怎么激烈，对他可能都不会构成实质性伤害。但我现在是同行，虽然我公司的体量和规模比他小很多，但是我说出来的话可能在网上传播的影响力比较大，我随意说的话都有可能给对方造成伤害，也可能破坏我们企业的形象。这样会导致很多诚实的话，我现在都不能说了，这也是我每天都要面对的问题。

比如，我们创立一个企业，一定有它的优点和缺点。有些企业虽然非常成功，但是它成功的原因中值得夸耀的东西并不多，比如说它可能不是靠产品，而是靠某些与产品无关的东西成功的。也就是人们常说的“渠道为王”，手机行业每进入一个创新的匮乏期或平台期，都会强调“渠道为王”。你肯定听过这句话，很多行业都有。比如白电[注]行业，如今已经没有什么大的突破了，所以大家都在强调渠道为王。

但我们从商业正常运作的规律来讲，消费者花钱买的是产品，肯定不是渠道，或者谁家的广告做得好。虽然客观上会产生这个结果，但是在消费者的主观意愿上，一定会认为在这个价位上自己买的是最好的产品。消费者为什么会这样想呢？因为他掌握的信息有限。如果我们用科学的、理性的方式对整个行业的买卖关系进行分析时就会发现，最成功的企业通常不是因为产品做得最好，而是其他方面做得好，比如市场营销、宣传、广告、销售渠道等。甚至有的时候只是给分销商利润比较多，也会多卖一些机器，也就是说商业成功的原因是不一而足的。

在这种情况下，如果别人问我“你对这家企业的产品怎么看”时，即便那家企业不是我的手机同行，如果我去讲这些话，也会让别人以为我下一步要准备走进这个领域，因此先把这个领域说得一无是处，然后我再站出来说自己是“救世主”。有人会做这样一个阴谋论

的推断。所以，即使别人问的不是我的竞争对手，我也不便于直接回答。这是我做企业之前完全没有想象过的一种场景。

我以前认为，就算我不能再说手机了，还可以说别的，现在发现根本不是，很多别的事情也不能说了。比如，我刚做手机的时候，看了场电影，说它不好，我觉得电影总算跟我的工作没有关系了吧。结果有人发现那个电影里面有我们竞争对手的手机广告植入，于是就说，显然是因为电影给我的竞争对手做了广告。这种事情发生得多了之后，我就会倾向于对很多事情都不发表评论了。

出乎意料的困难

我们公司刚起步的时候，有人说，一个相声演员凭什么做手机？我去给人家解释，主要是给投资人解释，为什么我认为这件事对我来讲，不是一个感性、冲动的相声演员的"抽风"行为，是因为在能够做好这件事情的几个关键点里，我本人已然占据了一些优势。第一，关于软件的人机交互，这是门很枯燥的学问，但我却依据个人兴趣研究了五六年，到2012年创业前，我从事工业设计差不多有10年了。第二，对于品牌营销，我之前做培训学校时做过一些，其实就是常规的营销，但业界公认我们做品牌营销和"病毒性"传播是很成功的。

基于这些，我的想法是，我在手机的工业设计方面是个专家，所以，这方面一定会做得很漂亮。我们的手机在软件、操作系统方面都做得特别好，这点在手机行业是非常难得的，除了苹果公司，绝大多数厂商是做不到这点的。对于做手机，我只看重这两点：一是好看，二是好用。这也是好产品最重要的两点。另外，我能不花钱就让全国人民都知道这件事，这就是我的品牌营销和"病毒性"传播能力。

我做了一个好东西，并且能让那么多人知道。这件事就有了60分。所以比起别的创业公司来，我做手机的风险是很小的，我的起步就是60分。我要补剩下的40分，也就是我的那些短板。而且我还强

调，老板必须自己懂工业设计和人机交互这两点。而品牌营销虽然在理论上依靠找人是能搞定的，但是几乎所有的商业书里都会有忠告：企业的负责人永远不能放弃品牌营销，因为品牌与企业的命运是息息相关的。所以这点还要企业负责人自己掌控，或至少是不能完全放手的。

我认为像工程和科技研发这类工作，如果我们是做技术领域的前沿突破，要做一个全人类没做过的东西，那么企业的老板必须是科学家出身，否则他连方向都没有。但是还有一种情况，比如像苹果这种做产品的公司，它在纯技术领域里对人类几乎是零贡献，它没有发明任何东西。它其中所用到的前沿科技，要么是买来的、要么是借来的、要么是“偷”来的，在纯技术领域里，它没有任何新发明，只是个方案整合商。

因此在硅谷，有人说乔布斯不是创新者，而是一个变革者，就是把别人的东西拿过来调一调、改一改，整理一下，他是做这个的。这种说法虽然刻薄，但本质上是对的。确切地说，乔布斯在本质上不是变革者，而是一个改进者。但是改进者与变革者对这个世界的贡献是同样大的，所以我反对那些认为乔布斯不伟大的声音，他真正的伟大就体现在他是个改进者。

从这个角度来说，我对自己的清晰定位也是这样的。我知道，自己作为一个毫无科学技术背景的人，去做一家突破前沿技术领域的公司，其成功的可能性是零。但如果我去做产品，并善于利用前沿领域已有的发明和技术来做这件事，我有绝对的自信。

在这种情况下，我对工程的要求与走在前沿的那些公司是不一样的，我会要求技术人员把成熟的技术转化成产品。针对这样的工程需求，我认为只要有钱、找对了人，就能满足这个需求。所以我当时和媒体也是这么说的，之后有家媒体给了我这样的评价：“罗永浩说这些领域只要有钱就能搞定，罗永浩的这个逻辑是对的。”但是，报道出来的原话变成这样的：“他（罗永浩）轻浮的语气说明他对做这件

事情的难度估计不足，在工程上缺乏敬畏之心，所以一定会吃苦头。”我忘了具体是哪个记者了。后来果然验证了他是正确的，我对做手机这件事在工程上的难度确实估计不足。

怎样“挂铃铛”

有这么一个段子：有一群老鼠在一起商量，说猫太讨厌了，我们有没有办法，当猫接近我们的时候就报警？后来他们想出了一个完美的方案，说可以在猫的脖子上挂一个铃铛，猫一走近就可以报警，这是一个完美的方案。但是到了执行的时候，谁去挂这个铃铛？

我们也遇到了类似的问题，其中有一些是钱的问题，还有一些是观念的问题。举个例子，当我们最初做手机功耗优化的时候就发现，如果做底层功耗优化，在很牛的大公司里也只有几个人能做，他们都是有十几年经验的工程师。而且这些人的工资特别高，有的比很多中高管理层的工资还要高。当时我们在资金上的压力很大，不可能聘请这样的人才。

我们为手机做横向评测的时候，会拿着十几个竞品去评测，即使我们的手机排倒数第三，后面毕竟还有两种品牌的手机垫底，甚至这两种手机是知名大品牌做的。对这两种手机的企业内部来说，可能是它的非战略级产品，而它的战略级产品一定做得很好。大企业的非战略级产品可能是公司内部第二、第三团队做的，所以它的功耗可能没有处理好。我们拿着这个去做横向比较以后，安慰自己说，人家大品牌也有跟我们功耗差不多的，甚至更差的，所以我们这个应该不会有事吧。带着这种侥幸心理，我们推出过一些产品。但后来无一例外证明了那些产品都是非常糟糕的。回想起来，一方面因为这个岗位太耗资金，受当时的成本约束和条件限制没法设立，也有很重要的原因是我当时确实没有把这件事的重要性提高到一定程度。

另外，在公司创立初期，在产品的判断和决策方面，我个人意见占的比重特别大。这点带来的问题是，我在意的东西就会做得特别好，我不在意的东西就会做得比较差。比如，我们的手机摄像头的成像品质，尤其是前两代手机产品的摄像头成像品质是非常糟糕的，远低于行业平均水准。后来的产品品质已有了很大幅度的提升，但一些细节方面还存在很多问题，我们正在努力改进。回顾整个过程，主要是因为我没有那么重视，而在当时的产品经理团队里，又没有特别懂和特别在意这方面的人才，以至于大家都会有这样的错误认识：就算手机在这些方面没做好又能怎么样呢？

由于我们早期在产品的技术和品质上没有那么重视，所以这些不足无一例外到后来都成了特别大的问题。

企业领袖不可以表现出过多的迟疑

直到现在，仍然有很多事会让我犹豫不决，我只是很少表现出来，因为作为企业领袖，你不可以表现出过多的迟疑，这会让企业丢分。当我与公司合伙人在一起时，或者在公司外面和与企业利害无关的好朋友、家人在一起时，我会把自己的犹豫、迟疑讲给他们听，并且会征求他们的意见。

但是当我面对公众和媒体时，就是我需要维护权威性的时候，我肯定不会表现出迟疑和困惑，这并不是说我只喜欢讲那些能够给我涂脂抹粉或者贴金的内容。

2016年下半年，我们公司裁员200多人，但是消息控制得非常好，外界完全不知道，没有传播出任何负面新闻。于是我们在2016年年底前顺利完成了这一轮裁员。具体原因是，企业原来是3条产品线，后来改成了2条。这意味着原来为3条产品线并行研发预留的人员中有差不多1/3的人，在企业未来一年的发展中可能用不上了。我们就想，如果

采取末位淘汰的策略，在极端情况下裁员50%，那我们还有另外的50%是不应该被末位淘汰的，因为他们的表现都很优秀。

但是既然3条产品线要变成2条，多余的产品线上除了50%的人员采取末位淘汰的策略，另外50%的人员可能都很优秀，但也要想办法裁掉。这种情况是非常难下决心的，我会犹豫，要不要留着他们扛一扛，尽管当时的资金压力大，但扛过了那段时期，后续发展的收益可能更大。另一方面，我又会想，必须快刀斩乱麻，把这部分人裁掉，以保证资金链不断裂、企业不破产。虽然我们在管理层反复比较和商讨未来可能发生的事情，并且可以大致将其罗列出来。但归根结底哪一种想法更正确？其实当时是很难预测的。

考虑到之前经历了长达半年的资金危机，我们觉得既然自己的抗风险能力这么差，那宁可错了，也要把这部分的裁员计划完成。在这种必须确保万无一失的情况下，我即使再舍不得、再难过，也要这样做。要知道很多非末位淘汰的员工，是我们投入无数的时间、精力和情感，从各种地方挖来的、劝来的，甚至是哄来的。其中有一些是非常优秀的人才，不只是人力资源主管，其他管理层也都参与过很多次招聘。而现在要下决心裁掉他们，我就会非常迟疑，裁员这件事让我差不多犹豫了两三个月。

这一过程，我不可能对媒体或者公众讲，只能自己去想。那两三个月我是完全没了主意，而管理层里的多数人也没有十足的把握说就应该怎么做。所以我们商讨了很长时间，最后还是决定这样做了。

当然，一旦做完这件事，我的思路会立刻恢复清晰，对未来想得很清楚、很成熟，这也是岗位职责的需要。如果我退休时写一本回忆录，我可能会更有热情地写那些让我迟疑和犹豫不决的事，或者从失败中学到的东西，那些才是人生中真正的关键。你做得好的方面，是你原本的性格优势，你做好了又有什么可讲的呢？但是你在做企业的过程中，为了你的岗位职责，为了符合企业正常运作的商业逻辑，需

要强化这些优势，这也使得一些人对我有误会，他们以为我喜欢“秀”这些东西，其实很多时候是工作需要，是没办法的事情。

老板如果觉得舒服，企业就危险了

在这5年的创业过程中，无论早期还是现在，身体上的累其实都差不多。现在，尽管我可以把一部分工作交出去，但我还得产生新课题，比如一些我原本就很擅长的方面，在起步的时候很得意，经过几年的实践，发现我在那个领域还要补足很多东西。所以即使那些方面是我擅长做的，现在也要花时间去学习，这点对企业是很重要的。

还有一点就是，当以前公司缺人的时候，有一些本应擅长的方面也没能做到一定高度。现在有了时间和精力，我应该在这些方面投入更多，而不是等结果。有人对我说：你看起来始终都很累。我在和一些做企业很成功的朋友们聊天时说，估计等到2018年盈利后，我会过得相对舒服点儿。但做了很多年企业的人都会对我说：如果老板觉得舒服，那就是企业危险的开始。有可能企业就要出事了，也有可能企业进入了一个平台期，不发展了。

科技行业与传统行业的区别是，在传统行业，比如我是卖糖水的，即使市场份额不涨了，我可能在积累很多年后也能赚到钱。而在科技行业，如果企业到了一个停滞期，却没有追求进步，仅仅满足于一年几个亿的净利润，那么两三年后就会发现，不是企业利润少两三个亿的问题，而是倒闭不倒闭的问题了，所以基本上做企业是一件苦海无边的事。

定义理想主义

所谓理想主义，就是不要满足于以赚钱为目标。赚钱只是企业经营过程中的一个自然结果，或者是一项副产品而已，企业本质上还是要有追求的。比如亚马逊就是个很典型的例子，有这样一种观点，说亚马逊这么多年都不赚钱，是微亏或者是微赚。企业的使命难道不是盈利吗？这个企业不盈利的话，说明它是一个非常糟糕的企业。

但我不这么认为，我认为企业来到世间是创造价值的，这种价值的体现方式之一是真金白银的利润，另一方面还包括其他的价值。但仍以亚马逊为例，有理论认为它在精确地控制亏损，因为如果它的每一份财报都保证它的营业额或者市场份额在高速上升，同时没有利润或者微亏，那投资人其实是很放心的。

但如果它有利润呢？如果它做出特别大的利润呢？对它的持续发展和扩张，是有影响的。如果它做了一点点利润呢？也有危险的，危险在于，当一个企业微亏的时候，大家不会去算它的PE（市盈率）。但如果企业微赚，大家就开始议论它的估值和市值了。

所以，企业的价值不仅体现在真金白银的盈利上。我举个例子，如果亚马逊还以今天的速度持续发展，每一个季度的财报都是微亏的，你说这个企业有没有价值？我觉得它非常有价值，因为它在发展过程中解决了无数的问题，而这些问题的解决对社会是有益的。

如果企业只是单纯追求利润，以做手机产品的企业为例，现在最成功的5巨头，他们全是做渠道出身的，那他们争来争去，对这个世界来说只是个零和游戏，没有价值。所以企业挣钱以后也要讲理想主义，要有追求。我理解的好企业是要建立在金钱之上的，不是说放弃金钱，因为金钱始终是基础，但在金钱之上要有更高的追求。所以如果我要放权找一个接班人的话，我希望这个人也有这样的认知，而不仅是个职业经理人，或者他的变现能力比我强几倍就可以了。

但这只是我个人的意愿，如果我已经不控股了，我给接班人讲这些又有什么用呢？有一天他不想这么做，我也拦不住，所以如果我没

找到这样的接班人，我可能不会轻易退居二线，主要是这个原因。其他方面没有什么不能变的，都可以变。

管控公司最重要的三件事

几乎所有的企业都大同小异，最重要的永远是这3件事：找钱、找人和定战略方向。

我自认为在找钱这件事上做得不够专业、不够好。但也有些一起创业的朋友说，我这种心态叫“得了便宜还卖乖”。他们说你一个相声演员跑到科技界创业5年，融资差不多10亿，还说自己的融资能力不行，那其他人都不知道该怎么活了。听他们这么说以后，我心里感觉好受了一些，但是仔细检讨，其实我们在资本运作、金融运作这方面，并不是一家很强的公司，而且是偏弱的。包括能融资能力也是由其他方面的长板带动的，而不是因为我们在资本运作这方面做得足够好，这使得投资人产生了错觉。这点我必须承认，也就是说我们在找钱这件事上做得并不好。

而在找人这件事上呢？最近这两年我还是有一些心得的，因为前3年，坦率地讲，我几乎没在找人上投入什么精力，这件事做得很业余。比如招一个人力资源主管，他就能招聘总监以下的那些员工，包括普通员工、管理层的经理和资深经理。初期，总监基本上全靠自己去招，因此在这方面必须投入很多精力。并且我有轻度的社交恐惧，所以我对出去和陌生人结识、交朋友、套交情或者吃饭聊天，始终都有一些顾虑。这个特点导致初期我在这方面做得非常差，可以说在找人、找钱方面其实都没做好。

关于第三件事，我明确了大的战略方向，但是今天来看的话，我当时过于依赖所谓的专注了。企业专注是必须的，但专注的同时，如果企业的主营业务变现得不那么快，没有那么理想的话，企业还是要想一些办法，实现一些收入和利润的。因为如果企业降维攻击到那些

相对容易的领域里，是能找到一两个项目快速变现和产生一些利润的，以此来补贴企业长远发展的战略级的核心业务。这点我们当时是完全可以做到的。

但是初期我们在这些方面比较懒惰，做得不够好。有人批评我，说我战术上勤奋，战略上懒惰，我觉得他说得很准确，我是有这个问题。所以总体上头3年，我在这3件事上做得不是很好，甚至是不及格的。

我从2015年秋天开始到现在（2017年），差不多有40%~50%的精力都用在出去挖人上，现在在这方面已经做得很好了。找钱其实还是需要通过找人来解决，因为我不可能把自己逼成一个金融专家，我应该找一个好的CFO（首席财务官）。我在朝这个方向努力，如果我找到了一个和脾气相投、理念相同且能力强的CFO，我觉得找钱也不是问题了。

至于在战略方向上，我们在主营业务变现困难的情况下，应该先做一些其他赚钱的项目来补贴主营业务。但是之前没有做这方面的工作，预计2017年秋天我们会有一些手机外的产品出现。

绝大多数的创业公司，至少在它起步的那几年，都是需要战时的CEO（首席执行官），而不是和平时期的CEO。

我在与大企业的高管沟通时发现，在我周围的那几家大企业的创始人都是走战时CEO风格的人，企业发展到一定程度之后，再引入管理方式、方法和技术，甚至高价引进人才。通过这种方式，来做好一个和平时期的CEO应该做的事。

什么样的创业者能在一开始将两项都兼顾得很好，甚至有可能和平时期的CEO这部分兼顾的比重更大呢？那就是在大企业里做到了高级别主管的人，他不差人、不差钱、不差资源、不差大企业的管理和运作经验，从小企业到大企业的经验全都是满分的。这种含着金钥匙去

创业的人，才有可能在一开始就很好地兼顾这两项。否则据我所知，绝大多数的创业公司好像第二项做得都不理想。

我们现在在这方面做得不好，将来肯定要靠引进人才来解决。

不要过分高估自身优点的作用

很多人——尤其在某些方面有突出能力的人——在创业的过程中很容易犯的第一类错误是，过分高估自身优点的作用。

一个人年纪轻轻就敢于出来创业，通常是有一些过人的本事。往往这种人就很容易犯这类错误。

注意，我说的不是过分高估自身优点。这两者是有差别的。我们怎么高估自己的优点都不为过，但高估这些优点在成就一个企业的过程中能够发挥的作用,结果是可怕的。

举个例子，锤子最开始做手机的时候，参考了一些行业统计数据：40% 的用户买手机的时候，最先看的是手机的外观。我们自己觉得，锤子的工业设计团队是优秀的。因为我们的团队拿了世界工业设计大奖，证明我们对自己这个优点的估计是没有问题的。但为什么我们的转化效果没有那么好？

通过反思我们发现，确实是有40% 的用户注重手机的外观是否漂亮，这一数据没有问题，但漂亮的标准就很难说了。多数人在审美和选择东西时，只是出于从众而已。在中国，卖得好的手机一般来说都是抄袭了iPhone的外观设计。因为大家的审美已经向iPhone靠齐了。我们用了别的外观设计，就会导致一些问题的出现。这就是我们过分高估了工业设计在成就我们事业的过程中所能够起到的作用。

另一个例子是，很多人都说现在大家做硬件的水平都差不多，用户更在意的是软件的体验。

创业初期，我们认为自己做人机交互是天下无敌的。可是实际操作之后，我们发现在转化手机用户的过程中，这个优点能够起到的作用是非常有限的，且进程非常缓慢。虽然用户用过之后很容易产生黏性，但问题在于，他从一开始就不愿意尝试。

硬件上很容易实现的东西，到了软件这里就变得很困难。特别是做互联网传播，传播的视频时长往往不会超过30秒，我们很难用这30秒讲清楚锤子的软件交互是如何地优秀。

我举这两个例子是想说明，即便我们对自身的优点有充分理性的把握，仍然有可能过分高估自身优点的作用。商业上的成功是一个系统工程，不会因为企业自身存在某个优点就可以实现。

认清自身短板

一般来说，一个足够优秀的创业团队，对创业初期自身的自我认知能力和反省能力通常不会有特别大的问题，但在实践中，由于某些短板在既定的时间内无法得到很好的补足，所以我们从人性的角度会有意无意地使自己专注于那些擅长的事情，而回避自身短板可能带来的这种缺陷。

切记：招揽人才是首要任务。

以我自身的经历为例，这点带来的问题是，我们的人力资源资深主管对于普通基层员工的招聘工作是胜任的，但是对于那些高级人才或管理层人才的招聘，原则上需要企业的创始人亲自去做。但是在这些方面，我投入的精力严重不足，可能几个月前甚至半年前，我们就发现某一重要岗位上的人员缺失，但这个问题一直被我有意无意地回避，导致到了企业重大业务转型的时候，关键岗位的负责人还没有到位，所以出现了一系列严重的问题。

回顾我们整个创业历程，我发现当公司的第一款产品——Smartisan T1发布的时候，几乎整个手机行业的专业人士看到产品后都非常惊讶，从起初认为是一个相声演员跑到科技圈来忽悠，转为意识到我是非常用心、非常专注地尝试打造不一样的优秀产品的一个人。我后来认识的很多圈内朋友也承认，当时他们也互相打听说谁认识这个老罗，大家跟这个好玩的人认识一下，交个朋友吧！但是在那个时期，尽管有一些中间人介绍我去认识这个领域里很多资深专家、负责人和高管，但我的社交恐惧导致我在T1发布后的非常好的时机里，没有出去尝试与手机圈内更多的人结交朋友。到后期我们出现一些问题的时候，由于缺乏这方面的人脉，使得很多本来可以轻松解决的事情，都成了重大难题。

2015年秋，坚果手机发布之后，后续发生了一系列令人疲惫不堪的事情，使得我在那年入冬时生了一场重病。当时的情况是，由于放不下每天的工作，我在会议室里放了一张行军床，每天上班躺在床上盖着被子开五六轮的部门会议。连续开了三天之后，我的一个合伙人在晚上忧心忡忡地过来找我，他说："这三天每天你都躺在会议室的床上跟各部门的主管开会，从早开到晚，在我看来你等于给下面的员工们传递了一条非常不好的信息：这个企业的管理糟糕到了什么程度，以至于CEO生了重病一天都不能休息，需要躺在病床上每天跟好几拨同事交流工作；也就是说，这个公司不健康到了连CEO休假一天都会出事的程度。如果你传递了这样的信息，我觉得还不如索性在家里休息几天，这几天无论你耽误了多少工作，都不会让企业倒闭的。"

他进一步补充说："我连续观察了两三天，越看越感觉好像下一步你就要满脸憔悴地从身后拽出孤儿寡母，告诉我们要照顾好你的老婆、孩子。我脑子中出现的是这个滑稽的画面。"

坦率地讲，我在病床上忙的这几天，没有意识到这种影响，他说完以后，我觉得非常有道理。所以我不管当时的业务是什么情况，忍着在接下来的五六天没有去公司。我每天在家躺着，吃了药后睡觉，

睡醒了就整理思路，去想到底出了哪些问题。思考的结论是，社交恐惧症使我在有充分的时间去结交圈内的人脉和朋友的情况下，却完全没有去做这件事。所以我病好了之后，用了将近一年的时间，把40%~50%的精力用于结交圈里的人脉，很快就交了很多朋友。这里面包括一些后来成为我们战略合作伙伴的公司高管，也包括我们整顿自身技术团队和弥补关键岗位缺失的高管，这些人都是我在那个时期认识的。

虽然，在我创业的第一天就很清楚，企业的负责人需要把差不多一半的精力用于招揽人才。但是由于人性的一些弱点，导致我有意无意地回避这件事，直到造成了灾难性的后果之后，我才尝试去调整。我相信在这些方面，不是每个人处理得都像我这么糟糕，我当时如果早半年做改变也会好很多。

跨界者的盲区

今天的很多创业者，不一定都是在自己熟悉的领域里创业，有很多离开大企业自己去创业的人，选择的是一个全新的领域。在这些跨界者的创业过程中，不可避免地有一些可怕的盲区，这些盲区的真正可怕之处在于——你不知道你不知道。

以我自身的经历为例，我们在整个创业过程中，由于存在陌生领域里的盲区，发生过很多值得反省和非常遗憾的事情。

从来没想过：发布会可以有赞助商

以近期刚刚遇到的一种情况为例，从2013年开始，我们每年至少举办一次或两次大型的发布会。由于发布会的影响力越来越大，现在每次发布会都有20多家网络媒体直播，同时在线观看的人数会达到几千万，因此被誉为科技界的春晚。我们在成功地运作了这样一个影响

力巨大的活动之后，竟然才发现完全可以为这样的活动做商业广告植入并获得赞助。

之前我去参加“得到”的一场活动，发现在活动场地门口有品牌手机和汽车的赞助牌。一般来说，这种活动如果有那些体面的大厂商赞助，不但可以产生更多的收入和更大的影响力，对活动本身也是一个综合的加分项。我们以前由于缺乏这方面的意识，完全没有去做这样的事情。

从来没想过：公关部是不可或缺的部门

我们在创业过程中的盲区导致了一些非常可笑的状况。比如作为一个创业公司，我们从早期十几个人的草台班子，扩展到一两百人规模的时候，人力资源的主管有几次劝我说，公司应该有一个专业的公关团队，至少有一两个全职负责公关的人员。

当时由于我对运作企业这种事情了解得很少，所以我一直自以为是，固执地认为企业里面的公关都是因为企业的负责人出去做了丢人现眼的事情，养一个专职人员帮他“擦屁股”。在我的认知里，一个企业只要行得正，没做什么缺德的事情，完全不需要一个专职“擦屁股”的团队。等到公司出现了严重的公关危机之后，我才意识到这是一个非常专业的工种，对于一家成熟的商业公司来讲，公关部门绝对是一个不可或缺的部门。

从来没想过：自带流量和全年流量是有重大区别的

我们在早期运作企业时一个认知上的重大盲区在于，所谓的网红能够自带流量。

当时很多合作伙伴，包括很多团队内部的人都说，我们与别的公司有一个重大的区别，就是一般的公司如果要解决电商销售所需要的流量，要花很大的代价去买流量、引流量才能实现。但我们由于是一个知名网红创业的公司，它就自带流量，这使得我们做电商渠道时会比其他手机公司更具天然优势。

但当时我们并不了解，一个正常运作的电商网站，需要的是一年365天的流量；而一个擅长做演讲、开发布会之后会在未来几周内形成全民讨论的一个网红，只能解决一场活动之后自然产生和短期内迅速衰减的一个阶段性的流量，而非全年流量。我在那个时期对此是完全没有概念的。

很多人可能不知道，即使是世界最知名的一些科技公司，比如谷歌，它每年收入的很大一部分都用于花钱购买流量。如果你明白了这样一个基本概念，你就会认识到一个网红所理解的自带流量足以支撑一个电商的运作，是一个多么荒唐的认知。但是在初期，由于我们缺乏这方面的常识，因此出现了偏差。

还有，刚开始启动网上销售的时候，由于自信自带流量的优势，我们没有和京东、天猫、淘宝或者其他任何一个主流电商合作。我们的第一代产品T1发布会前夕，京东副总裁、3C（计算机、通讯和消费电子产品的简称）业务负责人王笑松亲自带队来拜访，要求在京东平台上售卖我们的手机，当时我们非常礼貌地拒绝了；然后，天猫的团队也来和我们沟通，也被我们礼貌地拒绝了；还有，全国最大的代理商来找我们谈线下的销售，也被我们礼貌地拒绝了。因为当时的我们坚信自带流量，完全不需要与这些伙伴合作，自身就可以活得很好。当时就是这样一个荒唐的认识。

从来没想过：需要专业的销售团队

当京东3C业务负责人王笑松要求与我们的销售团队对接的时候，我非常坦然地告诉他,我们没有销售团队，他当时感到非常震惊。后来，我们成了好朋友之后,他告诉我，当时离开我们公司的时候，他对同去的几个同事说，不知道老罗葫芦里卖的是什么药。他们猜想我可能会有什么很厉害的措施和招数，他们猜了半天,觉得以自己的境界完全猜不出来老罗高明的路数究竟是什么。等到后来我们非常熟悉了以后他才知道，我们早期一系列看起来非常神奇的举措，背后的逻辑其实是无知、甚至是傻。

作为一个连销售团队都没有的手机公司，我们开卖产品之后是什么样子呢？幸亏当时市场部有一个年轻的同事，他在读书期间开过几天淘宝店，他给我讲了一个数字，按行业的平均水准来讲，引来的客流转化率为3%~4%是一个比较正常的数字，有一些运营得比较好的公司，可以做到4%~5%。但我们的转化率不到2%，显然整个电商销售的服务团队、销售团队是完全不称职的。

我当时对电商销售一无所知，以至于当他给我讲完这个数字以后，我完全没有概念。于是他给我举例说明，电商销售的本质与线下店铺的销售是一样的，来了100位顾客，如果一个糟糕的服务员接待不周或者说的话不中听，可能这100位顾客都消失了。但是如果负责接待的这个服务员擅长去做引导、介绍和说明，并且在这个过程中关注用户的感受，不会给用户带来任何不适的话，那么销售业绩很可能就会有天壤之别。

既然别的厂商都能做到3%~4%的转化率，而我们没做到，那显然是出现了非常严重的问题。当时他就自告奋勇地说，我们现在连销售团队都没有，在电商网站上负责解答客户问题的都是一些售后服务人员。所以他希望在来不及组建一个销售团队的情况下，要求我给他一个权力：允许他到临时充当销售的售后客服人员那边，给他们做一些销售的常识和业务培训。他当时拍着胸口说，只要做一天就会有明显的改观，如果连续做3天，就有望达到或接近行业的平均数字。

在当时那种情况下，我除了相信他，也没有什么别的办法了。所以就派他去，我和当时负责运营的副总裁也跟过去听，听了他一整天的培训之后，我们回到公司迎接第一次大力度的促销活动。结果当天夜里，经过他一天的短暂培训，这些同事们都发挥出了很好的战斗力。我们当时还建立了一些对销售人员的奖励机制，这使得我们在非常短的时间内，就把销售转化率做到了3%以上。后来我们又精耕细作了几个月，销售转化率达到了4%以上，也就是做到了行业里中等偏上的水平。

今天我们有了一支专业的销售团队，回顾那个时期，我们都震惊于自己的无知状态。但是这些听起来荒谬的笑话，实际上是很多创业公司都经历过的。只是他们在后来取得成功以后，可能有意无意地想要回避这些事情，这使得一些新的创业者们在犯了一些低级错误的时候，会非常惶恐地想：我们是不是全世界最笨的团队，才会犯下这么低级的错误？其实并不是这样的。

当时之所以有这么多认知偏差，一个可能的因素是，当时我们的团队里已经有了一些从资深手机公司跳槽来的高管，但是这些高管全都没有充当过统领全局的COO（首席运营官）或CEO角色。你和他们在一起的时候会产生一种错觉：身边有这么多手机公司的资深高管，他们一定会帮助你认知全局。但实际情况是，如果他们不曾担任过CEO或COO，那么他们在全局上会存在认知盲区。这时候最可能出现的一个问题就是：你假定他们知道，他们假定你知道。最后会出现非常荒唐的结果。

创业讲究“聚焦”

如果你凑巧是一个产品经理型的创业者，你可能会犯一个严重的错误，就是想做的事情太多，也就是所谓的“产品经理的贪婪”。

比如说，我老婆给家里买了一台加湿器，但北京空气太干燥，所以，经常天还没亮，加湿器水箱里的水就干了。我立刻从网上买了个水箱最大的加湿器回来。之后我们发现，水箱太大，她自己搬起来很吃力，每次都得我去帮忙，但我晚上又经常不回家，于是给水箱加水，对她来说就成了一件很痛苦的事情。

我研究了一下，发现几乎所有加湿器的水箱，都是要倒扣过来加水的。作为一个产品经理型的人，怎么能接受让女性感到这么不方便的事儿呢？我想解决这个问题，花了一星期的时间和工程师研究，琢

磨了3种从上面直接加水的不同方案，比较其优劣。那一个星期里，我正经的工作全都被耽误了。在我创业的头3年，这种事情经常发生。

在懂得产品、擅长做产品的人眼里，这个世界到处都是残缺的。最感人的一件事是，乔布斯在去世前的一个星期，每天昏迷的时间比清醒的时间多，挣扎着醒过来的时候，他会和陪在他身边的家人说，那个输液的架子设计得如何不科学。作为一个产品经理，我很喜欢这个故事。如果没什么意外，我将来也会把病房里的东西全都研究个遍，还要改变它，弥留之际也要睁眼看看是不是每个设备都改对了。

可是，创业的过程，讲究的是一个“聚焦”的概念。你们一定要注意这种产品经理的贪婪。我为这个不知道走了多少弯路，浪费了多少宝贵的时间，特别是在软件领域，我们经常是做了大量的事情之后，才发现这个需求偏离了业务主线。

创业公司的人手有限，不能什么都做，所以一定要克制。这一点教训还是我们前年和小米谈合作的时候，雷军教给我的。互联网大佬做硬件几乎都不成功，只有小米做的硬件几乎每一个都成功了。这得益于雷军是一个天才型的产品经理，他懂得这点。

你适合创业吗？

这两类人更适合创业

简单、直白，渴望发大财、赚大钱的人

这就是多数创业者能走出第一步的基本动力。通过赚更多的钱来满足自己的物质欲望，或者是通过赚更多的钱来彻底改变自己和家人的命运，这是人类不断奋斗和进步的最古老的动力之一，没什么丢人的。在某种程度上，你甚至可以认为整个人类的商业史，就是一部穷人试图通过商业经营活动和个人奋斗来改变自己贫穷命运的历史。

所以想赚钱、发大财没有什么不好的，人有了花不完的钱，能开心很久，也能更好地照顾家人、朋友和那些需要帮助的人。所以有钱的人，通常幸福指数会比较高，除非个人的家庭或感情生活出现了严重的问题，否则一般说来，其幸福指数是比较高的。

最近我看了一项国外调查报告，报告中称，一旦一个人的年收入超过中产偏上的那条线以后，他几乎会感到100%的幸福。所以有钱始终都是一件非常好的事情，人会感到非常幸福。如果你是一个渴望发大财、赚大钱的人，很可能你会选择创业。

不甘于平凡，需要获得更大的满足感、成就感的人

小时候我们身边会有一些人，有的天生胸怀大志，当然也有一些是天生有幻觉，或者他们仅仅是被那些胸怀大志的人物故事所感染。反正这种人的比例明显高于成年人。长大之后，被各种各样的现实问题打击后，多数人也就死心了。但如果你到了二三十岁，甚至更大岁数，经历了各种各样的成长挫折和困难之后，仍然没有丧失这些念头，并且极度不安分，时不时还想做点什么，那么你是非常适合创业的人。

所以简单地讲，我认为就是这两种人适合创业，一种是想发大财的人，另一种是不甘平凡的人。这两种心理都是创业必备的基本素质。当然最完美的就是结合了这两点的人，既渴望发大财，又不甘于平凡、想追求事业上更大成就感的人。

不适合创业的6类人

特别怕累、怕麻烦的人

多数人对一些累的、麻烦的或不耐烦的事情，都有一个普遍的接受程度。但有些人格外怕累、怕麻烦，和他一起工作的时候，他总是掉链子、拖延，这种人通常是不适合创业的。

当然也有一些特例，比如大象公会的黄章晋老师，他当年在我们这群朋友当中以“不靠谱”著称，但他创业做了大象公会后，整个人完全脱胎换骨了。他勤奋、投入，干起活来不要命，连他自己都害怕。我是想说在绝大多数情况下，创业一定是一件特别苦、特别累、特别麻烦的事情。所以如果你本来特别怕这些东西的话，创业前一定要想清楚。

另外，你创业的时候所选的项目是不是你自己热爱的，是不是让你有激情的，这点也非常重要。因为如果是你自己热爱的，你能比别人多坚持很长时间。人家坚持三年放弃了，你坚持四五年没放弃，很可能也就成功了。

这个过程中的幸福感和满足感是非常重要的，不要总想着创业取得了成就后才有幸福感，其实如果你选择做的项目是自己热爱的，整个过程都是幸福的。如果你做的事情不是自己热爱的，只是为了成就，就很难为了多年后可能的奖励和回报支撑下来，这点非常重要。特别是如果你创业的时候年纪已经不小了，那你更要想清楚，人们对自己不喜欢的事情，忍耐地干那么多年，其实是很难的。

总之，那些怕累、怕麻烦的人是不适合创业的，所以要想清楚。如果你热爱这个项目，则有可能改变一些东西。

做事情没长性、容易放弃的人

一定要明确，所有的创业几乎都是万里长征，不要只盯着那一两个三五年上市的明星特例做判断，绝大多数企业，包括很牛的超级大企业，创业历程也都是万里长征。

科技时代倒是有一些这样的特例，有一些聪明的年轻人没有长远的事业追求，瞄准了一个可能会被巨头收购的热门方向，在那个领域里快速做出一个不算成熟但足够好的产品，然后以非常快的速度在几年内把这个公司卖给巨头，短期内就实现了自己的财富自由。这种例子在科技行业时不时会出现一两个，但从整体上说，并没有大规模推

广和学习的价值。所以无论你选择做什么项目的创业，一定要从第一天开始认识到，创业是万里长征，在这种情况下，做事情没长性的人是不适合创业的。

抗压能力差的人

这一条非常重要。创业所需的那些宝贵的因素，比如冒险精神、意志力、商业敏感性、人脉、情商、自我认知和反省能力等，这些对创业者来讲，全都非常重要。但只要你欲望强烈，斗志昂扬，很多能力你都可以在创业过程中学会并掌握。但如果你天生属于心理承受能力不足的那类人，一定不适合创业。

创业过程中要承受的压力和恐惧是超出你想象的，会让大部分抗压能力正常的人崩溃，一定是抗压能力优于常人的人，才适合创业。所以创业的本质和打江山差不多，除了失败以后不用全家被拉出去砍头外，其他所有的一切，都和打江山是一样残酷的。如果你不是抗压能力特别强的人，不建议你创业。如果你对自己的心理抗压能力拿不准的话，可以找正规的精神科或者心理科医生做一下测试。

对创业这件事犹豫、困惑很久的人

那些一想到创业就激动不已、难以克制的人，他们就算犹豫，也是为了具体项目的选择、具体方案的操作方法等感到犹豫，而不是为了要不要创业而感到犹豫，这是有本质区别的。如果你对创业这件事并不激动，而是犹豫困惑，那多半是不适合创业的。也许适合跟着他人创业，但不适合自己独立创业。

另外也不要总想着创业，现在全民创业并不是什么健康的现象。对今天中国的创业者们来讲，无疑是赶上了一个难得的好时代，但是这一波的创业浪潮，与所有的浪潮一样，里面肯定有大量的泡沫，除非把自己和自己要做的事情都想得非常清楚，否则不要盲目地跟风创业。不要觉得自己在某某老牌公司，周围能力强一点儿的同事都去创业了，然后你就有创业压力了。

希望自由，不想打工受委屈的人

有些人之所以走上创业这条路，是因为觉得自己性格上不适合给别人打工，觉得自己受不得委屈，不喜欢被老板、上司安排自己的时间，希望能自由一些。如果基于这种理由去创业，是非常不提倡的。

这不是一个好的创业理由，甚至很具讽刺意味，因为你可能会遇到更糟糕的结果。创业之后，你多半会发现要承受更多、更严重的委屈。以前你承受的委屈来自老板，现在创业之后，谁都能给你委屈，比如媒体、你的消费者、你的用户等，这些人都会让你承受比原来多得多的委屈。所以马云总说，企业家的内心都是被委屈撑大的，这样你就能知道一个人做老板时承受的委屈，要比他打工时承受的委屈多无数倍。关于这点，你一定要有清醒的认知。

另外，你做了老板，就会很痛苦地发现，你的时间都被助理给安排满了，而且大部分的安排，可能都不是你能做主的。所以一定要记得，觉得自己受不了委屈、不喜欢被别人安排时间而出来创业，这个理由是非常荒谬的。

对和家人相处的时长很在意的人

有些人很重视自己的一天、一个星期或一个月中与家人共处的时间能有多少，如果你对与家人相处的时间很在意的话，千万不要去创业。

关于创业的最大谎言，就是所谓的能平衡好家庭和工作，这件事在理论上绝无可能。一旦开始创业，就会被工作占满，家庭是很难被兼顾的。除非你的创业项目是和老婆开一家半年内很可能会倒闭的咖啡馆或者书店。

如何选择创业方向？

选择颠覆性的技术或产品

如果你拥有了一个颠覆性、革命性的技术或产品，这简直是最理想的创业方向，不过对于绝大多数人来说，这个机会几乎为零。

比如你和你兄弟在高校搞科研，本来就领着一份搞科研的工资，突然憋出了一个大招，做出了一个颠覆性的东西。比如这世界上本来只有火车、汽车，你们突然造出了一架飞机；或者你们自己不是搞科研的，但是发现你们的朋友里有搞科研的，并且已经憋出了一个大招，这个招特别有价值，但你这位朋友对它的商业性一无所知，所以就等你把他“骗”出来一起创业了。从概率上讲，如果你真的撞上了这种情况，那就太幸运了，正常情况下是不会发生这种事的。

发现一小片“蓝海”，在细分市场做出新品种

你发现了一片“蓝海”，发现了一个市场需求的重大机会，这是一个比较好的创业项目。比如你发现滴滴已经搞定了中国人坐出租车的出行方式，但是下楼去拉面馆吃碗面的那几百米的问题还没有解决。你发现了这个问题，别人也发现了这个问题，而且别人解决了这个问题，做了共享单车，于是这个项目就火起来了。这就是一个很好的创业项目。

如果多研究这些创业项目，你就会非常深切地认同一点，选择比努力重要得多。可能很多人不爱听，它不符合我们长期被灌输的那种心灵鸡汤：你只要努力，一定会有回报，或者念念不忘必有回响。但是在现实世界里就是这样。

其实不光是创业，人的一生都是这样的。比如，你做商业选对了项目，做一个空气净化器，拉十几个人辛苦一年，可能只能挣几千万到一个亿；但是你选错了项目，比如非要做手机，拉着六七百人辛苦了四五年，可能还在赔钱。再比如选老婆，你选对了老婆，两口子几十年高高兴兴的，什么事都没有；如果你选错了老婆，要各种小心翼

翼地经营、维护婚姻，最后效果也不怎么样。所以选择要比努力重要得多，尤其到了商业领域，一定要记得这点。

当然选对了项目之后，也要努力执行才可以。很多人都想找到一个很棒的点子，然后创业，但是单纯的点子是一文不值的。无论你有一个自认为多牛、多绝妙的点子，如果你接触的聪明人足够多，你就会发现别人也有差不多的想法，而且常常比你想得还要早。所以单纯的点子是不值钱的，一旦想到一个好的点子，就要马上把它执行出来，因为效率很重要。

发现一片特别大的“蓝海”需要聪明的头脑和敏锐的观察力，而多数人发现的所谓蓝海，其实是伪需求。那么多人都在创业，怎么可能留有大量被忽视的领域等着你呢？这是一个小概率事件。

从概率上比较可能、比较务实一点的情况是发现一小片“蓝海”，在这个小的细分市场上做出一个新的品种，做出一点儿成绩来。运气好的话，成绩也不会太小。

拿白色家电举例子，如果想在智能化时代做出点儿真正帮助用户解决问题的产品，还是有一点儿机会的。但是，有没有可能从这里面发现一个新的需求，做出一个新的品种呢？也是有可能的。比如牛奶产品总出事，买回来的成品豆浆质量太差，很难喝。于是有人就花了大力气造出一台好用的豆浆机来，这个豆浆机可能不需要你从零开始发明，你只要把传统上难用的、笨重的、糟糕的、复杂的豆浆机，调整成简单易用的傻瓜式的好产品，然后在营销上对消费者连教育带引导，通过这种方式让本来是百分之几的牛奶消费者，现在改去喝家庭自制的豆浆。如果运作好了，也能建立一家几十亿，甚至上百亿市值的公司来，中国就有现成的例子。

当然，引导消费者去追随你要做的新产品时，也要看看他们是否具备可能被引导的基础条件。比如在中国，喝豆浆本来就有群众基础，再加上牛奶出事，所以你引导他们去喝豆浆，这是成立的。但如果你去美国卖豆浆机，教育美国的消费者喝豆浆，这基本上就没有什

么可能。就算有可能，也需要你一辈子的时间。再比如中医提出的“上火”这个概念，在中国也是很有群众基础的，相信凉茶能去火也是群众普遍认同的，如果不具备这两个条件，“怕上火，喝王老吉”这样的广告再投入几个亿，也是徒劳的。这就是第二种情况，即发现一片“蓝海”。

总结一下，第一种情况是革命性颠覆，这对绝大多数人来说是可遇不可求的；第二种情况，在创业热潮的时期遇到大的“蓝海”机会不多，但对于小一点儿的“蓝海”，如果仔细挖掘，还是有可能找到的。如果找到这样一个方向，首先参与进去，或者第一批参与进去，尽快创新几个好产品、打造出好品牌，是有望成功的。

找到一个供给不足的增长性行业

这是绝大多数人的选择，某个行业在增长，已经有了一些市场供给，但是供给不足，或者可能供给不足，这种情况是多数人创业的普遍选择。因为从选择项目的角度来说，它是比较务实且难度较低的，但相应的代价就是执行起来的难度非常高。

实际上，所有人都观察到某个行业还在增长，也观察到很多人投入到这个行业，还观察到这个领域已经出现了一两个隐隐的、未来可能形成垄断势头的公司。同时他们也观察到格局还没有完全尘埃落定，即使尘埃落定，这个行业也足够大，很可能允许前四家、甚至前五家公司都能经营得好，然后这些人又觉得自己可能会比早发展两三年的那些公司做得更好或者更快。于是他们就投身进去了，这是绝大多数人选择创业项目的思路。

如果你投身的是这样一个领域，就不要指望能非常快速地成功，创业过程一定是一个疲劳的、艰难的、缓慢的过程，要有充分的心理准备，如果误判了时间周期，会走得格外辛苦。

所以要创业的话：第1种情况，革命性颠覆，不太现实；第2种情况，如果没找到大片“蓝海”，而是找到一小片“蓝海”，那说明你

在项目选择上，还是比较聪明、有优势的。最惨的就是第3种情况，某个行业还在增长，你也没有发现“蓝海”，只是觉得这个行业的增长势头还没结束，如果跟着也许能分到一杯羹。相比而言，这种情况是最困难的。

不要选择仅为了实现自己长久梦想的项目

有的人为了实现自己长久以来的一个梦想，比如从小想做一家像博朗电器这样的产品型企业，或者想做索尼、苹果这样的企业，然后希望自己能够成为像博朗兄弟、盛田昭夫、乔布斯这样伟大的明星企业家。我通常不建议创业者选择这样项目。

特别是在一个已经挤满了各种公司，行业增长已经停滞的领域，还去做这种选择，是很不明智的。一些不靠谱的人创业就是这样的。比如不管市面上有多少家实木家具公司，实木家具是不是好生意，实木家具的实际需求有多大，实木家具的成本有多高，利润和规模有多难做，这些全部不考虑，我就是要做心爱的实木家具。再比如，不管市面上有多少家手机公司，手机行业的入门门槛有多高，手机行业是否还在增长，手机行业的利润有多微薄，手机行业的供应链有多复杂和多看重规模，这些也统统不考虑。这两种都是最不可取的创业选择。

你可能要问，那罗永浩为什么做手机。我并不是没有意识到上述的那些弊端和困难，而是因为我有自己的规划。锤子科技如果不是出于下一代计算平台的长远规划等原因，可能早就转型去做其他产品了。所以即使在面对所有困难的情况下，我们还是要继续做手机。只不过我们也同时启动了一些其他项目，把一部分团队放在做手机上，或者说把主力团队放在做手机上，其他的项目也在陆续启动。

总之，刚才提到的4种创业项目选择方式中，最糟糕的就是那种不顾现状、不考虑整体形势、不考虑成长性、不考虑行业现状，仅仅是想实现自己的一个梦想的项目。这是非常不提倡的。除非你有花不完

的钱，花费几十个亿都没有问题，否则正常人创业不应该用这种方式。

---

1. 白电指以空调、电冰箱、洗衣机为主的白色家电。——编者注

2

我与产品的关系

平庸的企业，老板不懂产品

做产品之前

我找了很多人谈过，但是并没有形成知识储备，因为我不可能在研发阶段投入精力去研究手机的电子结构是怎么来的、这块板子是怎么焊的等问题，因为社会分工使得这些事情不应该由我做。

但在我们的手机产品定义完成之后，关于怎么研发、怎么找供应链、怎么配合、怎么生产等框架型的问题，我找了很多人问过，自己也亲自去南方看了，找了一些朋友互相介绍，更深层的了解这些事我做过，但是做的程度离我自己能操办这件事，还差了十万八千里。当年起步的时候，为什么硬件圈子里的人认为我们是骗子呢，我想，很重要的一个原因是我们的天使投资只有900万元人民币。这件事，我可以对公众讲，可以对媒体讲，但不能对硬件圈子里的人讲，因为他们都知道，即使做山寨手机的硬件，也要1亿元以上的启动资金，而我们

只拿着900万元人民币做手机。所以圈里人听到后的第一反应就是：这个人是个骗子、捣乱的忽悠，或者是个傻子，基本都是这样的共识。

这种状态持续了相当长的时间。所以我们早期在与这些做硬件研发的技术岗位的人接触交谈的时候，我甚至不要求他当时就来，可以半年或一年后再来，我们先交个朋友，这样他才肯见我，真正见面吃饭的机会更是凤毛麟角。有中间人极力介绍，说老罗不像新闻报道中说的那么不靠谱，认识一下没什么坏处。对方说算了吧，他肯定是骗子。然后中间的这个朋友就问，为什么老罗是骗子？对方就说用900万元人民币做手机是不可能的，连做净化器都不够。这是当时一个很主流的观点。

乔布斯与苹果公司对我的启发

在人类电子产品的消费历史上，有3家重要的公司：其一是博朗电器，20世纪50年代是它的黄金时代；其二是索尼，20世纪70~80年代是它的黄金时代；其三就是乔布斯的苹果公司。这3家公司与同时代的所有电子产品公司都有一个显著的不同点。从用户角度来说就是产品设计得好，细节很到位，做出了一些非常优秀的、让人惊喜的产品，其便捷程度令其他电子巨头们难以想象。

从企业研究的角度来看，这3家公司的共同特征是什么呢？科技行业的创业者几乎都是理科生，而文艺青年创业者都会做什么呢？会做媒体、影视、文化传播、图书、字画、实木家具、家居用品，或者会开咖啡馆、客栈，等等。

这样说来，科技公司与“文青”创业一点儿关系都没有，但是这3家传奇的科技巨头公司为什么不一样呢？是因为它的创始人或整个创业团队兼具文科生和理科生的智慧，这使得他们与别的科技公司不一样。因为绝大多数公司的核心管理团队是理科生，理科生做纯技术驱

动型的公司没问题，做消费类产品的公司，其产品通常不太美观。主要是因为产品设计会受单一的理科生思维的影响。

理科生在涉及审美等细腻的心理学设计方面，天生不擅长。而我说的这3家公司就兼具理科生和文科生的两种思维，所以我也尝试用这个思路去做。

我从这3家企业身上学到的东西一样多，只不过乔布斯的时代离我们最近，所以我经常拿他来举例。比如，现在40岁以上的人，如果喜欢苹果，是苹果产品的粉丝，年轻时很多都是索尼的粉丝。所以在乔布斯去世之后，我们正是基于这一商业逻辑来规划未来半个世纪都要做的科技产品。

在这种时候，我不认为从概率上，我能碰到一家兼具文科生和理科生智慧的公司，如果碰到，它会是我的死对头。

假设有机会可以再见到乔布斯，我应该没什么想问他的，因为我已经从掌握的那些资料里学到了够用的东西。对于与商业偶像共进午餐的活动，我是没有兴趣参加的。因为除非你已成为他很亲密的人，否则只在一顿饭中问到的东西，通常没有特别的价值，远不如你从他做过的事情、以往的言行或接受过的访谈中，自己总结归纳得好。所以假如有机会见面，我可能也不会问什么问题，充其量就是表示一下感激之情，因为我从他身上学到最多的，就是关于我的工作。

2012~2017年这5年，苹果公司的产品质量一直在进步，生意做得越来越好。但在它赖以成功的创新方面，基本没什么进步。我们的团队成员在用苹果手机的人也不少，从与他们的沟通中我了解到，苹果这几年是在原地踏步、甚至退步了。比如新发布的笔记本居然把带磁的充电线给去掉了，那个充电线原来是很重要的发明，现在被去掉了，换成了一个USB线插。为什么呢？因为今天做决策的是一个设计师，当年做决策的是一个产品经理，这就是思考角度的区别。一位产品经理定义一个产品的时候，既要考虑设计上的美观，又要考虑产品

的实用性。如果我们在实用性方面牺牲了10分，是不是可以在其他地方加30分，这样能得正20分。他应该去考虑这些方面。

但如果是一位设计师做决策，他肯定认为这个机器从头到脚一个孔都没有才漂亮。这点很典型，比如Mac Pro（苹果公司推出的一款电脑）。所有的Pro机型都是给专业人士用的，而专业人士的工作需求里至关重要的一点就是可扩展性，结果苹果公司做的Pro机型像一件精致的小艺术品，放在家里，像一个小花盆或小垃圾桶。它所带来的扩展性方面的问题，对于使用苹果电脑平台工作的专业人士来讲，就是一个灾难性的后果。像这种情况显然是一位业余的产品经理定义产品的结果。在出现转折点之前，一些人还是会盲目地崇尚强者。也许这是今天的苹果和社会之间关系的一种现状。

做硬件的过程中，遇到的最大的坑

我们在做硬件的过程中遇到的最大的坑，就是如何定义产品。最初并不太确定我的团队在定义的那些产品中，哪些能是做到的，哪些不能做到。在吴德周加盟之前，我们对这些事情都是含糊的。因为吴德周有丰富的研发和管理产品线的经验，所以他现在给我的建议，基本上都可以信赖。但在早期，我们定义的产品常常一开始胸有成竹，之后在实际操作中又发现做不了。做到一半改方案的话，代价不是亏损，而是直接倒闭。所以如果走到中途才发现实现不了，再想改回去的话，时间已经不允许了，会直接面临企业倒闭。如果不改，上市以后产品会被人笑话，这就是钱、资源和实力等综合因素相互制约的结果。这时候你只能硬着头皮往前走，其实，公众和媒体的解读与真相差了十万八千里，并且通常是负面的，但这个后果你要自己扛下去。我们很快就学会了不去争论真相，因为大家关心的是成败，而不是真相。所以，现在即使全世界都误会我们，我们也能从容地面对，不做过多辩解。

什么是真相？

我们在2016年10月发布的M系列，是迄今为止媒体、用户和整个社会舆论好评最多的产品。这个产品的特征是什么呢？第一，配置特别高，从公众或者媒体的角度来看，认为一贯用低配置卖高价格的锤子手机终于发布了一款良心之作。事实真相是什么呢？我们以前做的产品，无论在研发还是生产上，平均时间比竞品上市晚了4~6个月。所以大家一定会认为：其他公司厚道，用最新的芯片做了这个机器；老罗不厚道，用去年的芯片做了2017年的机器，就为了多挣点儿钱，因为去年的芯片肯定比2017年的芯片便宜一些。他不知道的真相是，我们的产品晚了6个月上市，是由于研发、供应链生产方面的问题。

所以，以前一些人认为我们的东西落伍、卖得贵，这本身就是一个误会。而在M系列发布时，我们走到了一个准确的时间点，用户发现手机配置特别高，便又夸我，终于不那么黑了，用了最新的配置，事实上只是因为我们赶上准确的时间点上市了。

真相是什么呢？真相是我们那年规划的两个产品线中的一个出现了重大意外，导致那个产品线不得不被拿掉了。拿掉它之后，从那儿解放出来的人员全部投入到这个产品上了，使得这个产品比原计划早上市了。所以这些人认为我厚道了，其实是我用废掉一整条产品线的惨重代价，换来了这个产品的如期发布。所以回过头来说，如果我的产品都能如期发布，那么我们公司在社会上的负面形象里必然不包含产品落伍、卖得贵等。但是如果三代产品都晚了6个月，大家这样说，你辩解也没有用，因为结果就是这样。

我们再回到这个产品系列。它是如期发布的，没有人说晚了，甚至还有人说性价比很高，上市及时、配置也高，是诚意之作。这是我们从来没得到过的褒奖。而在这些褒奖之后的批评是什么呢？这次为了及时发布新产品，工业设计退步了，长得像苹果手机。作为号称设计驱动型的企业，我们过去的三款产品在全球拿了20多项工业设计

奖，包括IF金奖，但这一次为了迎合市场、迎合公众，设计上没有进步、没有突破，乍一看的确像苹果的产品。

但这个真相又是什么呢？M系列的产品，在设计初期，我们从供应陶瓷和玻璃的厂商那儿获得的信息是，他们一定可以给我们提供双曲面的玻璃和陶瓷。所以我们定义产品的时候，设计做双曲面的玻璃和陶瓷。可是当产品走到这个环节的时间点时，供应商又说不行、供货要推迟，那能怪谁呢？怪那些供应商吗？人家为了做你生意，当初肯定说可以按期交工；到时候又说对不起——要推迟6个月。你能把人家怎么办呢？所以我们只能归因于自己的供应链团队不专业，没有预先考虑到这种情况。这时便只能用塑料壳替代，而外界对此的一种解读是我们为了节省成本。

于是我们被迫做了一款特别的皮革版，这款很受欢迎。这是在吴德周来了以后，他发现全是塑料背壳时也慌了，他说：把这个拿出去的话，不被骂死才怪，我们至少把其中的一部分做成皮革。其实使用皮革增加的成本是可以承受的，考虑到这款机型是旗舰机，即使全做成皮革也没问题。但我们为什么没有全做皮革呢？主要是对皮革的受众人数没有把握，因为通常手机的皮革机销售比例都很小。我们担心全制成皮革后又出现其他问题，所以做了60%的皮革机和40%的塑料机。结果塑料机当然被骂得狗血喷头，皮革机则被赞美。

一些外界人士看了就说，这帮家伙把配置做足了，为了省出点儿钱来，背壳做成了塑料的，做完塑料又做了点儿皮革的。这是外界的解读，但真相并不是这样。

M系列的设计，从第一稿、第二稿开始，在工程实现的过程中，不断地调整和修改，不断地遇到起初承诺能做到，后来却做不到的情况。我们不得不一边做、一边改，改到最后，本来是想保留3个实体键的传统，由于工程上做不到，被迫改成了中间一个圆钮，两边两个长条钮的样式。这种样式在手机行业里叫“乌纱帽”，是传统的非智能机时代经常用的，一看就像20世纪的东西。所以当时吴德周刚加盟锤

子科技，看到这款产品后问，咱们必须发吗？我说对，这个产品如果不发公司就倒闭了，必须发。他又看了看这款产品说，你有两个选择：一是继续这么做，一是把那两个“乌纱帽”去掉，只保留中间一个圆钮。随后，他也看了我前面几代的设计图，原来并不是这个样子，跟苹果产品没有任何相似之处。但是如果把那项改了，只剩一个圆钮，就很像苹果产品。于是我说，对此我们讨论过无数次了，为什么呢？我们作为设计驱动型的公司，一这样改就变成了抄袭苹果，我不敢改。

吴德周说：“去掉两个侧钮，只保留中间钮，其结果就是像苹果产品，可能挨骂，但是还能卖得出去。因为像苹果产品这件事在销售上不是罪，从产品设计上，它只是一个退步、一个耻辱，但是在销售上不是耻辱、不是问题。如果你保留这个‘乌纱帽’，是什么结果呢？同样会被骂手机做得丑，并且还卖不出去。你自己选吧。”那天我回家想了一晚上，其实没什么可选的，像苹果手机就像吧！

可是手机一出来，外界的解读是什么？老罗他们意识到配置不行，所以这次做到了顶配，非常实在，不黑了；后壳用塑料节省成本，怕被骂，又做了一些皮革的；外观为了保证以往的那种获奖形象，就像苹果了。所以老罗这家伙为了迎合公众，就抄袭苹果。还有的人说产品设计很有诚意，在创新上做了很大的妥协。所以我们在搜M系列发布会以后的评论中，负面评价的关键词排在第一的就是妥协。

可是人家这么说的时候，你有什么必要解释呢？我们的公关团队什么都没有说。所以，公众看到的往往不是真相。今天有这样的机会，我也就顺便解释一下。但是如果没有这个机会，我也不会专门去澄清这个问题。

审美有标准吗？

一个商业上的好的设计，既要兼顾创新、差异性、设计上的美感，还要兼顾公众的接受度，这几点是同样重要的。

但是我们在创业初期做产品的时候，因为苹果在商业上的成功，并且它的设计占了产品很大的比重，导致我们有时候会高估一件事的公众接受度，这是一个很大的问题。我们虽然已经否定了大量的文艺青年式的设计，但还是做得不够。

苹果手机的前3代好像都是没有壁纸的，这也很容易理解，我们的电脑上是一大块显示器，如果在其左上角摆十几个图标，只会占据这个桌面的一小部分面积，桌面在这种状态下几乎是什么都没有的。而如果我们放一张风光照片，一打开电脑，你的心情就会很愉悦，所以壁纸是有它的合理性的。

为什么到了手机上就和电脑上不一样呢？电脑屏幕面积大，只在一个角落摆几个图标，用户每天可以根据心情换图。但是手机不一样，手机屏幕有限，再摆上十几个图标之后，你会发现图标的间隙非常小，在这种情况下，如果你在下面铺一张很实的壁纸，比如你的全家福，会使得家人的脸上堆满了图标。这是很不美观的，所以我们做屏幕界面的时候，要求图标下面什么都不能放。于是我们用心做了几十种精美的纹理质感的板块使手机屏幕显得很整洁。

但这个做法显然是挑战了公众的使用习惯，为什么我后来妥协了呢？因为对用户来说，手机能换壁纸这件事对他们很重要。况且苹果都在iPhone产品上做了妥协，改成可以换壁纸的了。我们为什么不这么做？

做完以后，人家都摆十几个图标，我们为什么只能摆9个？我们写实风格图标的特点是，放得越大越漂亮，越大越华丽，所以我们讨论了半天，发现公众使用图标的数量是在减少的，人们的第三方应用越装越少，所以我摆了12个图标［9个应用图标加3个dock（操作系统的停靠栏）］，这样可以解决日常应用。同时，我的产品与其他产品不一样的地方是，用一个快捷方式，能让9个图标瞬间变成81个图标，以

至于连文件夹都没有必要了，因为95%的人都装不到81个应用。但是产品发布以后，公众不接受的程度超出我们的预想，我们虽然已经从美学上做了很多让步，但事实证明有些做得还是不够。这是第一个逻辑。

第二个逻辑是公众的审美中很重要的一点是，绝大多数人在这方面都没有信心，这使他们会盲目地选择一个权威的产品跟风，即盲目崇尚强者。最终导致的结果是，iPhone被认为是电子制造业的美学权威。即使当它做了一个极其丑陋的东西，除了在美学上有判断力的人会有自己的言论外，那些没有判断力的人，会跟在“权威”后边，并且说持有其他观点的人不懂审美。这是人类社会的常态。

所以你可能不知道的是，在iPhone出金色版之前，国内只有深圳的山寨机厂商敢做金色手机，主流大厂没有一家敢做金色的。因为大面积的金色（小的装饰块不算）显得土，这是人们的共识。但是iPhone做了金色手机之后，全世界都跟着做金色的，所以这个世界的盲目程度，远远超出了我这个文艺青年出身的企业家的想象。

而我们为什么也跟着做，不是我们美学上不自信，相反，我们的美学在专业领域里，基本没有争议，大家都说好。但是公众反馈说我们的商业思维不成熟，所以一定要妥协。因为我们做的是2C（给消费者）的电子消费品，而不是艺术品，作为商品就要有追求，争取能从审美上引导顾客。而且在企业不够强大的时候，引导的步子不能迈得太大，要妥协，同时又不能迎合。这个度是比较难把控的。

多数人的跟风消费

比如一位二三十岁的中产阶级女性，城市白领精英，她出去逛街买服装的时候，由于在美学、品牌、品位等方面缺乏安全感，她会让公众和权威引导消费，去买公认有格调、有品位的那些品牌，而不是她喜欢哪个。可是当你问她到底是因为喜欢、知道它代表高品位才

买，还是因为一群权威在说，就跟风购买？这个时候没有任何人会承认，是因为那些权威都说它牛，所以我像傻子似的就去买了。

其实绝大多数人都是跟风消费，而不是靠自己的判断力。非常典型的就是，我经常会听到这种对话，有一个人指责另一个同事说，你怎么买这个牌子的靴子啊？这种品牌在美国是蓝领阶层喜欢的。买靴子的人说，我这个挺贵的。然后第一个人说，那又怎么样，这是公认的有点儿钱又没品位的人穿的。从这两个人的对话里，基本可以判断他们在审美上都是没有主见的人。他们俩的争论点与判断、选择、喜好和审美没有任何关系，他们是不自觉地被权威引导消费。

我们的T1刚发布的时候，很多人说丑，当我们拿了IF金奖之后，说丑的媒体和评论家全都不说话了。只有一些写评论的网友还在跟着骂，但是那些主流的评论，几乎没有一个再说它丑了。

今天回头看，多少人都说它在工业设计上是一个不可替代的经典，我们市场部同事找到了其中的一个评论者，正是3年前一个劲地说T1丑的人。所以你不能和他们较劲。

回归产品本身

对于产品质量，从我们的角度看与从消费者的角度或销售客服的角度看，都是有区别的。消费者认为：我买了你的产品，有问题，我遭遇的不愉快是100%的；我如果换了一个机器又有问题，我遭遇的是两次100%的糟糕体验。我特别不高兴，就此决定余生都不用你的产品了。这都有可能、也很正常，因为我也是消费者，也有相同的体会。

而从我们客服的角度去看的时候，他有数据，知道哪些是真正的问题，哪些不是问题。所以他会相应地去做区分处理，但是他必须表现出来每一个都不是问题的态度。尽管我们也很重视问题，但这是一个态度，也是客服的技巧和一定要做出的姿态。

其实我们知道有一些并不是问题，比如顾客会抱怨产品的前置摄像头和后边的Logo（徽标）有点儿歪，即便我们买了专门的定位设备去保证它不歪，并且我们将前置摄像头控制在比行业平均水平高的标准上。可仍免不了产品销售出去后，有一个歪得比别的明显一些，我们客服拿去检测，发现它没有超出我们容许的公差。这时候人家就会说我买了5个iPhone手机，没有一个前置摄像头是歪的，我生平第一个锤子就这么歪！我白相信你十多年，还以为你是一个有追求、有工匠精神的人。于是，我让公司所有用iPhone的同事将他们的手机全部拿过来，至少有几十台甚至上百台，摆在桌上让大家看，比锤子手机歪得严重的，至少有4台。这种情况你要不要跟这位顾客讲呢？没有必要，你只看自己的数据就好了。

消费者永远是对的，这种情况下，我们永远都是以你对我错的态度来处理，但真相是要看整个数据的。

我们的同事是个设计师，他到苹果店连换了3台iPhone手机都有问题，手机行业平均的开箱退货率是1%左右，iPhone手机的开箱退货率是千分之几，这是行业里最牛的，为什么呢？它以1 000多元的成本卖5 000元，我们以1 000多元的成本卖2 000元，这使得我们做不到它那么高的良率[注]。你要做到那么高的良率，成本就会大幅度增加。我们公司无法承受，苹果公司能承受，所以它那么做了。

那我们怎么做呢？我们从客户服务的环节消化这些不好的东西，我们与国内同行比较的时候：如果人家开箱退货率是2%，而我有3%，那我一定要把开箱退货率降到2%；如果我们都是2%，我就不再改进了。这样可以客服让去回应那些格外挑剔的用户的抱怨，否则我们单品的平均价格又会提高很多，而且生产效率会受很大影响。这种做法不涉及生命安全，所以这样处理。

如果你身边有好几个人都买了我们的手机，且没有一个出现质量问题，你会跟我说：“老罗，我虽然没用你们的产品，但是你们的品质真牛啊，我身边那么多同事用了都说好。”如果你碰到的同事买过3

个锤子手机，结果有2个出了问题，那你就会来到我这儿跟我交流："老罗，我作为朋友劝你，你做的手机质量一定要好好把控。"会有这两种反映，但都是样本不足。我们自己去看总样本的时候，如果已经达到行业主流大厂商的平均标准，我们在这方面就不再投入过多精力。

我什么时候投入更多的精力呢？当我的手机卖得比主流大厂商的还贵时。那时消费者的要求也会更高，如果我的成本也能控制得住，我就会把原来的1%的开箱退货率再往下降，降到千分之几都有可能，所以开箱退货率的高低取决于公司是否有大实力去运作。

注重差异化竞争

其实我从产品经理的角度看，我们的定位就是要做行业中有所创新的产品，这样的产品在任何时代都是有需求的，因为差异性是人类永恒的追求。

所以，我觉得我们迟早能走出一条很宽的路。不出意外的话，在下一代计算平台取代平板电脑和手机之前，整个行业会有大概8~10年的创新乏力期。如果我们在这个时期能把差异化的东西做得比今天好，就有希望在个行业占有比较大的份额，我们对此充满信心。

所以我们追求的、主打的客户群还是注重差异化的、喜欢新奇产品的人。有一些关心我的老朋友会忧心忡忡地对我说，身边这么多人，换用锤子手机的非常少。所以当朋友关心地问我是不是考虑转型，我就让他们回忆一下，自己是从iPhone发布的第几代开始换用iPhone手机的？几乎全是在4或4S发布之后换的，那iPhone1，还有后来的3G、3GS都卖给谁了呢？所以销量与固定群体无关，很多人是跟风消费的。

手机行业的临界点

还有一点是行业市场很重要，因为你做很多其他的产品，比如做某个智能硬件，全国一年仅卖出600万件，那是由行业本身的属性决定的，不是你做得不好。但是手机行业不是这样，手机在中国一年能卖5亿台。如果我们能做到1亿台的年销量，基本上就可以认为是上了牌桌的选手了。所以我们前期的直接竞争对手不是山寨厂，也不是走运营商渠道的那些老牌巨头，而要真刀真枪地在公众接受度最透明、最公开的地方与世界500强竞争。这是我们今天面临的现状，它的难度是不言而喻的。

可是如果我们进到一个没有太多领导性产品，也没有巨头白热化竞争的领域里，挣钱是很容易的。但是那些行业可能很难做大，我没有太大的兴趣转向那个方向。

我个人很向往做一个软件和硬件全都由自己掌握的平台型公司，仅仅通过做手机是没有机会做成平台型公司的，但是我要在这个领域里挣到足够多的钱，有足够多的人才储备、技术储备和专利储备之后，才有可能在下一次平台革命的时候把握住机会。这也是我一直在做手机的一个很重要的原因。

如果我们转做一个小的智能硬件，而那个领域暂时是空白，我们可能2017年挣到1亿元、2018年到1.2亿元、2019年到1.3亿元，没有太大的空间。这样的原因使我们一直在做手机这个领域。

要做软硬结合的平台产品

创业5年来，公司的势能起起落落，但是整体上还是向上走的。我很相信那句话，我们中间经历过很多难以想象的困难，有很多次差点儿倒闭，但是我们都坚持过来了。有一位投资人很感慨，他说投了那

么多公司，发现只要创始人不想倒闭，基本都倒闭不了。倒闭的是因为走到某一个点上，创始人实在不想干了，投资人很慌，因为已经投了很多钱。投资人提出帮忙找人融资，创始人却说不用了、不干了。有钱也不干了，这是因为他精神垮了。在这种情况下，公司就没救了。但是只要你自己愿意干下去，基本上没什么过不去的坎儿。

这也解释了为什么投资人喜欢创业2次、3次，甚至4次的人。现今的中国，有的科技大佬经营倒闭了5家公司，到第6家才成功。但是投资人就喜欢这种人，因为他们经历了一家公司倒闭过程中那种不死也脱层皮的折磨，有的人甚至没休假，第二天又开了一家新公司。

我的思路和方向非常清晰，没有动摇过，所以不会考虑转型。在这个时代要做软硬件结合的平台产品，就是指手机和触控设备。十几年前是电脑，如果那个时候我出来创业，一定会做电脑而不做电视。即使电视的利润比电脑高，我也要做电脑，原因在于它是那个时期最大的平台。你只有软硬件相结合，做当时最主流、最大的平台，你的人才储备、知识储备、专利储备和资金储备才能在下一次平台革命爆发的时候，帮助你成为牌桌上的选手。

如果你说我卖两年净化器再上牌桌，你们先等我一下，这是行不通的，因为到那时的格局都已经尘埃落定了。所以我们必须做手机，我不喜欢手机也得做，何况我喜欢，否则下一次平台革命就没有我的机会了。

计算平台，就是指电脑、手机、平板等这些智能计算设备，它解决的是你的综合问题。我们用手机不仅是打电话，还要上网、娱乐、看视频，它是一个通用的计算平台。

在智能手机普及之前，人们都是用电脑的，只是台式机还是笔记本的区别。所以个人电脑最盛行的时期，全球最大的计算平台就是桌面机或笔记本电脑。到了智能手机时代，有安卓系统、iOS系统等，这些是我们这个时代最大的计算平台。

下一个计算平台是什么呢？那就是VR（虚拟现实）、AR（增强现实）眼镜，它们也许会在10年左右成为下一代的计算平台。那到时候，看看谁有机会上牌桌。

我的梦想是做最大的计算平台，并且能参与或领导一次平台革命，这是我的终极梦想。

如果只是挣钱的话，我个人挣钱最快的方式其实是做脱口秀，签一个年约就是7 000万到1亿元，我可以6个月做节目、6个月去度假。可是如果做企业，我要考虑我是为了挣钱，还是满足我个人的梦想和追求？如果是为了挣钱，我就做那些简单一点儿的智能设备，不做手机，相应的可能比做脱口秀挣得多，日子过得舒服，竞争也不激烈，但下一个计算平台革命的时候就没我什么事儿了。

我这么辛苦、这么累，就是因为做的这个产品要参与下一代的梦想。比如眼镜成为下一代计算平台的时候，能参赛的选手是谁呢？做电脑的、做手机的、做平板的，而且软硬件都能搞定的企业才能是第一拨选手。如果企业只能搞软件或硬件，那连第一拨选手都做不了，只能是助攻选手。所以我必须把这个领域做成。

再举一个例子，为什么苹果能做智能设备，因为它原本就是做电脑的，它做Mac（苹果公司开发的个人消费型计算机）的时候软件、硬件都是自己做，它在那一场平台战中虽然输给了微软，但在下一代的智能设备竞赛中，它仍然是选手级的。而如果那个时候它转行做了别的，比如做打印机，那么，它没有了人才储备，不能自己操控做软件和硬件，它就回不来了。

只有革命性产品才能打破僵局

进入红海(注)就会带来另一个问题：我们一路走来，融资始终非常困难。很长一段时间里我一直很纳闷，很多看起来一般的项目都拿到

钱了，为什么我们的项目拿钱这么费劲儿？

特别是在公司发展不顺的时候，我会觉得有点儿对不起已经给了我们投资的股东。他们左等右等，我们好像都没有要赚钱的迹象，虽然我始终坚信他们获得的回报最终会远远超出他们的期待。所以，除非你有其他很好的方式来解决公司的持续发展问题，否则红海里的公司，融资一定非常困难。这一点你们一定要做好准备。

除了赚钱难，在红海里打拼还会有一件令人难过的事：即使你每天都在努力工作，但从整体上看，你并没有为这个世界创造价值。别人在混乱中挣扎，你也在挣扎，大家都没有做出革命性的创新。在这个过程中，你这里赢了一点儿，那里又输了一点儿，本质上都是零和游戏。

在这种环境里，锤子科技作为一个产品驱动型的公司，唯一的出路和打破僵局的方式，就是做出一个具有革命性、颠覆性的产品。这也是我们从最开始就坚信要走下去的道路。它可能不是一个最好的选择，但一旦有所成就，其回报会是相当可观的。在红海里，我们做得比竞争对手好30%~50% 是没有用的，要比对手好300%~500%才行。

---

1. 良率就是产品的合格率，用合格产品的数量除以产品总量。——编者注
2. 红海，指竞争白热化的血腥残酷的市场。——编者注

3

我与用户的关系

要把用户变成产品的粉丝

我们在骨子里是一类人

我一直把“锤粉”叫作“锤友”，不是故意惺惺作态，是因为我很了解这个群体。从我做英语培训开始，一路都有这样的人，我能打动他们的一个很重要的原因，就是我们在理念、价值观和本质上是一类人。所以他们看着我在公众眼皮底下做这些事情，包括炫耀、失败，以及成功，他们有一些事情想做，因为机缘巧合没有做成，或者有一些事情不方便做。他们其实是从我身上找自己。

所以当他们看到我折腾这些事情的时候，情感上会有很强的代入感，如果有一天我做了他们的价值观不能接受的事情，多数人会马上跑掉，对此我一直提醒自己要警惕。所以，他们不是我的粉丝，而是某种信念、某种价值观和某种生活态度的粉丝，只是我凑巧在这几个他们高度认同的方向和领域里做了这些事，并且走进了公众视野。我是怎么走进公众视野的呢？首先我是被当成一个相声演员，但我没去

学表演，没去电视台做主持人，没有走一般意义上的成名之路。我是在一个英语培训学校的教室里给学生上课时，有人盗录了我的讲课录音，把讲题的部分删掉，留下了闲谈的部分，剪成几十段放在网上，并且在没人推广的情况下，自发传播开了。

我的所谓成名过程，不是一个有“预谋”的设计，不是可以充分预期结果的成名之路，而是莫名其妙地就这么成名了。成名之后能有机会把我的那些幽默、滑稽等特点以外的理念传播开来，这是我最大的幸运。

我尊敬的兄长、老师、朋友，在价值观和理念方面，可能与我一样，甚至比我强得多，即便如此，因为他们没有一个相声演员的表演能力，使得他们的理念和价值观没能被充分地传递出去。

所以我是占了这个便宜，得以做了那些正确的事情之后，走进了他们的视野，引起了他们的共鸣，他们因此支持我。我做英语培训的时候，特别的是在保利剧院的那次演讲，那时我们的英语培训学校经过两年多的努力之后终于盈利了。我在发布会现场，准备了一个PPT（演示文稿），告诉大家，2011年还有一个不同于往年的重要消息——我们盈利了！

这时下面的人全像疯了一样地欢呼和叫好，有一些合作单位看到以后特别奇怪，说你是一个老板，为什么你盈利了他们那么高兴，你会给他们分红吗？

从我自己的角度，特别理解他们，因为他们与我有某种共同的理念、价值观和人生态度，我刚好走进了他们的视野，代言了这一执行者的角色。所以从这个意义上说，我不认为他们是我的粉丝，而是“锤友”，他们与我是一类人，只不过我凑巧有机会能够面对公众，并且向他们展示这些东西。

我们亏损，他们比我们还难过；我们盈利，他们比我们还高兴。可是他们并不指望我们挣了钱能够给他们一些回馈，所以我觉得自己

还挺幸运的。像我这样想问题和思考问题的人，在这个国家其实并不少，但是他们如果仅仅是在这点上与我一样，即使长得比我好看一点儿，也不一定有机会依靠这些东西成为公众人物，并且因此受益，但我却有机会。他们没有得到的东西，我得到了，这是我的幸运所在。

他们之间的交叉和重合

关于“锤黑”

早期的拉黑是因为我小心眼儿，我觉得我更新一篇微博，有的人不喜欢看可以走，哪怕撂下一句难听的话就走也行，但是他天天来、天天讨论、天天抬杠，我就把他拉黑了。这是早期的状况。做企业以后就不太一样了，不是我自己拉黑，是市场部门有组织、有预谋地拉黑。原因是，我们卖的是2C的消费品，消费者以前并不了解我们，当他们想买我们的手机时，却看到那些差评，购买欲肯定会受到负面影响。

所以我们有意识地做了这种有组织、有预谋的拉黑，但是后来很快超出了微博限定拉黑人数的标准，我们被迫又把早期拉黑的人放了出来。有的是两年多前被拉黑的，他就给我留言。他说：“老罗，你怎么把我放出来了？我被你拉黑这两年很后悔，其实我那次不是跟你抬杠，是想讨论问题……”除此之外，还会有一些很滑稽的对话。

我觉得多数人还是正常的，他们的行为并不过激。我也有讨厌的公众人物，以前我不做企业时，我可以在网上随便讲话，但我不会到他微博下面留言。

写文章也好，写评论也好，写微博也好，我也会对人家说三道四。这很正常，公众人物就是让人家说的，所以我理解那些讨厌我和我们公司的人写的东西。

但我还是花了很长一段时期来消化和适应。比如有的人开一个微博账号，连续好几年，以每周更新三四次的频率来骂我们；他搜集、整理所有不利于我们，或者是貌似不利于我们的信息来发。这种行为还挺让我吃惊的，因为我想象不到我一辈子跟谁有那种类似杀父之仇、夺妻之恨的过节，以至于这样。但是好在这种人为数不多，我还没有因此对社会失去信心。因为讨厌一个人而批评或讽刺他，我能理解，因为我以前也是这样做的。

罗永浩粉和“锤粉”

这两者早期重合度是非常高的，现在重合度越来越低。因为我们的市场和公关都有舆情监控和调查，初期买我们手机的人，有相当高的比例是支持我的人去买的，所以经常出现的情况是他们买完了自己不用，而是送给别人。

今天，我们纯靠产品本身转化的粉丝、支持者其实是非常多的，无论是从调研报告还是日常的观察都能看到这些数据。比如我们的论坛里会有人反映，本来在说手机，为什么一会儿又扯到老罗本人了，让人很无奈。

另外，我想借这个机会再澄清一下，粉丝经济的载体通常是一个20美元左右的东西，这是全世界通行的商业规律。你注意看，从粉丝身上挣钱的明星，都是通过卖一本书、一张光盘、一张电影票，这种是单价20美元左右的东西。如果他卖上千元的东西，在商业上成功的案例几乎是没有的。

所以这也解释了为什么崔健做手机销量不如我的原因，崔健的粉丝比我多很多，并且消费能力极强。所以，有一些人不了解这一商业情况，说我有1 300多万微博粉丝，可以转化为销售量，这是完全错误的观念。

我也有很多偶像，但是如果他做的东西不是我感兴趣的，我不会因为是他的粉丝就去买单。

“锤粉”和普通的锤子用户

普通的锤子用户可能会分几种情况，其中一种是被“锤粉”推荐购买产品的人，他们是正常的手机用户，这个群体对于我们早期产品常常是负面评价多于正面评价，原因是他们发现我们一些基础性的硬指标没有做好。

但是对我们初期的目标人群“锤粉”来说，他们对于产品的判断，在很大程度上与我们的想法是非常接近的，所以我们做的很多东西他们都认可。我感觉特别对不起他们的是，这些铁杆支持者把手机推荐给他们的朋友，结果被他们的朋友骂了一通，这是经常会出现的情况。但是他们遭遇多次被骂之后都没有意识到问题出在哪儿。我也没有意识到，后来我们看到足够多的样本以后，才知道问题出在哪儿了。

举个例子，我们当时会觉得使用T1手机到当天下午四五点没电，这不是问题，因为iPhone第一代用到下午两三点就没电了。结果没想到，在今天的手机普遍都解决了电量问题的情况下，如果作为旗舰机，售价3 000元，结果到下午四五点钟就没电了，一定要挨骂的。

在我们内部讨论的时候，也有人提过这个问题，我没当回事儿。后来锤粉也没把它当回事儿，他推荐给朋友的时候，人家会生气地说：“你给我推荐的是什么玩意儿？下午4点就没电了！”这时“锤粉”会很吃惊，他说：“这么牛的手机，下午没电怕什么，你充上电不就好了？”其实我也有差不多的感受，我会觉得手机的电量最好用到半夜，但如果做不到也没关系。可是从“锤粉”推广到普通用户时，这个问题就很严重了，如果行业里面80%的手机都解决了电量的问题，只有你还没解决好，那就会成为特别大的问题。

罗永浩粉和“锤黑”

罗永浩粉和“锤黑”这两种人基本不可能重合，但是对于我执迷不悟、一意孤行地继续做手机的行为，感到痛心疾首的“罗粉”是有的。他们很希望我回到以前那种状态，可以想说什么就说什么，快意恩仇，然后通过类似脱口秀或者写专栏这种方式，个人活得很好、不差钱。同时还可以很随意，不受现在这么多约束。他们的出发点是善意的，他们希望我不要做手机。但人各有志，我会开玩笑说，我最欣赏那种彻底辜负自己天分的天才们的生活态度。尽管这种人给我留言非常多，但对于我来说，在事业上，我是有梦想、有追求、有远大目标的。

经营自己的用户

我们公司在全国近180个城市都有自发组建的“锤友”群，他们早期都叫“锤粉”群。我们的公关人员和他们沟通，劝他们改成“锤友”群，他们大多数都改了。在每年产品发布初期、或者发布会前期，他们会在咖啡厅、酒馆等地方，自发地组织一场聚会，然后自发地创建全国各地的QQ群，入群后大家凑在一块交流。特别是在初期手机产量不足的时候，买到的人会在群里给那些没买到的人分享。

这种自发的组织让我非常感动，也觉得自己很幸运。所以我们公司后期市场公关团队在与这些组织配合时，会送他们一些T恤衫、海报，帮助他们在做活动时更加顺畅。

但是我们没有像小米那样格外去经营的根本原因还是人员不足，如果人员足够多的话，我们也会去经营，加上我们有很好的用户基础，一定会经营得很有成效。

4

我与投资人的关系

钱是个结果，也是个刻度

拿到钱比什么都重要

任何时候，有拿钱的机会一定要把握

除非投资机构的条款极度荒唐离谱（一般也不会出现这种情况），否则，谁给钱就拿谁的。一定要记住，只有到账的钱才是钱。口头承诺的钱都不是钱，甚至全球知名的行业巨头签署协议承诺给你的钱也不是钱。只有银行通知你到账了的钱，才是真的钱。

回顾中国这些年热火朝天的创业大潮，投资机构签完了投资协议在最后一刻出现意外，没汇款，导致创业公司死掉的例子比比皆是。所以任何时候，只有银行款项到账了才表示融资成功，其他的不管过程和细节看起来多么顺利，都不能当真。相应的，在钱到账之前，也不能提前就拒绝你正在洽谈的其他机构，免得两头或多头都没着落。

2016年，我们经历过一次非常“逼真”的融资，对方签署协议后拖了很久，既没说取消，也没说继续。对方的影响力很大，他们不汇

款导致跟投机构都不敢汇款，都在观望。这样拖了足足半年后，我们的资金断链快坚持不下去了，曾一度计划把公司贱卖掉。为了操办卖公司的流程，我们只好主动提出取消协议。

为什么会出现这种情况呢？其实原因不重要，反正能肯定的是，对方不是故意害你，大家都是做生意的，他这样做一定有他的理由或难处。重要的是你不能没有防备，而因此倒闭。其间有另一位行业大佬要给我们投资，我们更希望拿到之前那家机构的钱，所以一开始虽然没有拒绝这位行业大佬，但中间确实故意拖了一段时间。后来发现苗头不对的时候，行业大佬的心思也转移了，投资也就没戏了。所以要记住这个血泪的教训，有拿钱的机会一定马上拿。

不要太在意公司的估值

你最好能得到一个相对公允合理的估值价格。太便宜了你会吃亏；贵了的话，你可能会觉得占了便宜，其实估值高未必是件好事。创业者在融资初期最容易犯的错就是总希望估值高一些、再高一些，这样自己开心，团队的士气也高，出去和朋友吹牛也有底气，但其实过高估值往往会有很多隐患。

估值高了，下一轮融资通常会变得非常困难。如果下一轮大家都嫌贵，企业就融不到钱；如果企业主动在下一轮降低价格，大家又会觉得企业经营出了问题或是失去了信心。

另外，在同一轮的投资者中，愿意出最高价格的人，通常意味着他对公司业绩的期望也最高。所以如果企业拿了最高估值机构的钱，通常意味着要承受巨大的压力，这也不利于创业公司的正常发展。

不要过分在意稀释股权

只要没有严重威胁到将来的控制权，钱拿得越多就越好；即使威胁到了将来的控制权，这与企业因为缺钱而倒闭相比，也是微不足道的。所以说与拿钱相比，稀释股权没那么重要，钱拿到手才最重要。

除了不要太在意估值之外，也不要在意融资额少

形势不好的时候，比如“资本寒冬”，这时候苍蝇也是肉，千万不要嫌少。早期的融资更是无所谓金额，反正后面还有B轮、C轮或D轮。投资机构牛不牛也没关系，反正它给了钱，能让企业活着发展下去，就没有什么可犹豫的。

拿行业巨头的战略投资时，不要怕站队

“怕站队”，这是在创业公司中流传很广的一句傻话。它大致的意思是：如果企业拿了腾讯的钱，可能某些业务就不方便与阿里合作了；如果企业拿了阿里的钱，有些业务再与百度合作，阿里可能就会不高兴了。

其实，在真实的发展需求上，绝大多数平庸的企业根本没有机会面临“站队”导致的为难局面。比如企业拿了A的钱，如果接下来发展得非常好，估值翻了好几倍，然后与B合作，A也不会不高兴。就算A不高兴，他也会忍，因为这家企业已经帮他赚了那么多的钱，所以业绩好就不需要被迫站队。如果企业接下来发展得不好，又会怎么样呢？很可能因此隔三差五地要向A求助才能活下去，这时候根本谈不上站队，而是A的负担了。

创业融资的过程中，还会出现各种各样的状况，有些事情想不清楚的时候，记得参考的第一条：任何时候，有拿钱的机会就一定拿，其他的都是小事。

投入尽可能多的时间和精力去融资

在这部分，我要讲的一共有三点。

在成功地完成一轮融资后，应该过多久启动下一轮融资？

创业初期，经常听到前辈们讨论这个常见的问题，人们给出的答案通常是1个月后，3个月后，6个月后……其实正确答案是：第二天。就是说，你要在完成一轮融资的第二天，就启动下一轮的融资。

那时候我总觉得这是为了强调一件事情的重要性的夸张表达。现在，经历了5年多创业过程中的3次死里逃生后，我觉得这个正确答案一点儿都不夸张。大多数的创始人，尤其是在业务上投入精力较多的创始人，都或多或少会为了忙业务，而在找人、找钱的工作上投入不足，我自己就是非常典型的例子。之前我每次启动融资都是在上一轮融资结束半年后才开始，结果每一次都搞得惊险万分。

一般来说，一个完整的融资过程，从开始接触投资机构到签约汇款为止，长达几个月是很正常的。过程中什么倒霉的事情都可能发生，比如本来公司业务发展得很好，结果中间有几个月由于某种原因业绩突然下滑了，这时候态度本来很明确的投资者们有可能会变成观望态度，开始拖延。这时候如果你有足够长的时间，还来得及把业绩弄上去；但如果你只剩3个月了，想先把业绩弄上去，再与投资者们谈，可能已经来不及了。另外，现金只能维持两三个月的时候，与刚接触的投资者谈，他们会觉得你财务上缺乏规划，这也会导致非常糟糕的结果。还有就是，即便投资者认为你的发展前景不错，愿意给你投资，但如果知道你资金紧张，多数情况下他们都会趁火打劫，尽力压价。这不能怪他们，只能怪你自己。相信所有的创业者都不希望发生这种情况，所以要牢牢记住，每一轮融资成功后的第二天，就要开始启动下一轮的融资。

时刻保证账上有一年以上的现金

即使你的公司已经是正现金流了，甚至已经开始盈利了，也不能放松。时刻提醒自己，盯紧账上剩余的钱。

微软天天教育员工，微软永远离倒闭只有18个月；华为天天教育员工，下一个倒下的是不是华为？你可能觉得这些企业是故作姿态，

其实这些企业家是经历过残酷无比的生死关头，才会形成这样的危机意识。

其实，创业公司受限于融资能力，受限于观念意识，受限于是否有那么多的时间精力去找钱等因素，永远保证账上有一年以上的资金这一点很难做到，或者说多数创业公司都做不到。但创业后时刻保持警惕，把这句话放在桌面壁纸上，每天吓唬一次自己，效果很好。

根据风险投资数据公司CB Insights的调研显示，29% 的创业公司是因为资金断链而倒闭的。所以时刻绷紧这根弦，使自己常年保持适度焦虑，有益企业健康。实际上，现代医学研究发现，保持适度焦虑，也是有益身体健康的。

创始人要用超过一半的精力去找人、找钱

你花了一年的时间，亲自带着十几个人全力整顿、改造一个表现欠佳的业务部门，结果收效不错。然后，因为机缘巧合，你招来了一个靠谱的主管，他只用了两个月的时间，就让这个业务部门变成了公司的模范部门。接下来，你是该用一年的时间亲自带队搞定下一个你不满意的部门呢，还是用几个月的时间和精力为这个部门招一个靠谱的、胜任的新主管呢？答案很简单，能找人解决的事，做老板的一定不要自己解决。

如果企业招了一个年薪高达100多万元的企业高管，开始一定嫌贵；结果他上班的第一个月，就给公司带来了价值六七百万元的资源。这时候企业应该怎么看待他的高工资呢？可能会觉得他甚至是倒贴的。

公司资金紧张了，老板亲自带队开源节流，折腾了两个多月，节省了200多万元的支出，老板为此感到骄傲和得意；接下来的两个月，企业总算能拨出时间集中精力谈投资了，由于这两个月投入谈投资的时间多了，多接触了两家投资机构，最后比原计划多融了3 000万元。这时候企业该如何计算前面那两个月用于开源节流投入的时间和精力

的价值呢？一边是老板用两个月的精力节省了200万元，一边是老板用两个月的精力多融了3 000万元，这个比较的结果让人很崩溃。

事必躬亲型的创始人，经常犯的错误就是：在具体业务上投入精力过多，在找人、找钱的事情上投入的精力严重不足。这是我的血泪教训，希望读者不要犯一样的错误。对于资金需求大的行业，找钱是最重要的事情。我当年仅用900万元人民币启动资金做硬件，回想那时候的严峻形势，我现在用80% 的精力找钱是正确的。

创业团队如何赢得投资人的认可？

我们是创业的人，他们是做投资的人，他们为什么要给我们钱？他们是基于什么样的判断给我们钱？要想清楚这个问题，要做的第一件事就是换位思考，想象你是一个投资者，做风险投资的人，你在给一个年轻的团队做投资的时候会去看哪些东西？一定要学会换位思考，知己知彼才能实现沟通的有效性。

对一个投资者来说，他看一个团队通常会关注两点：第一是看这个人和这个团队是否靠谱，第二是看这个创业项目是否足够好。

必备动作1：对投资计划书务必要了如指掌

首先是这个人和这个团队是否靠谱。你作为一个创业者想给投资方形成一个团队靠谱的印象，其实和你去求职是一样的道理。首先，如果你有一个漂亮的履历，很可能解决了一大半问题，但是对于那些年轻的创业者来说，这通常是可遇不可求的。你要在资历没有那么漂亮的情况下给投资方信心，无非就是让他感觉到你和你的团队在整体上是聪明的、脑子清楚的，对于要做的业务是充分熟悉和专业的，对于未来是有理想、有追求、有激情的，无非就表现在这几方面。

很多人认为在沟通过程中口才特别重要，他们假定我是因为口才出众，所以在融资上占了很大的优势，其实这种想法是不对的。我常

常因为口才出众给投资人造成做事不靠谱的印象，这也是人们固有的一种偏见。

极少数投资者偶尔还会出一些古怪的测试，比如心理测试、优势性格测试，甚至要求看看你这个创始人的办公室等。但这种情况一般来说是比较少见的，多数情况下都和面试差不多。

内容方面就围绕着你的计划书去做准备工作就可以了。我们做的任何商业计划书都不可避免地带有大量的数据分析、行业分析和前景分析等内容。一个准备充分的创业者在去见投资人之前，要对这些数据了如指掌。

比如你告诉他，过去7年公司的营业额都是在高速增长的，但我们从曲线图中可以看到这7年间有一个年份的营业额有明显的回落，而恰巧那一年又是污染很严重的年份。这时候他很有可能只是随口问一下，为什么在高速增长的7年里还有一个污染严重的年份反倒回落了一些。如果你能告诉他，刚好那一年国家调整了国标政策，市场上出现了很多不符合新国标的产品，虽然有市场需求但是不能销售，所以导致那年的营业额有明显的回落。如果你能把这些东西也回答得清清楚楚，很容易给人家留下一个完美的印象，就是你这个人聪明、思路清楚、业务熟练。

必备动作2：见投资人时一定要表现出你的激情

即使那些不擅长表达或者不擅长外露情感的创业者，也要牢牢记住，当你拿着项目计划书去见投资者的时候，在能够表现的有限时间内，在谈到你所热爱的这个产品或者项目的时候一定要充分表现出你的激情和活力。

很可能因为你不是这种性格的人，当你在尝试做这样表达的时候，别人看起来会感到尴尬，甚至起鸡皮疙瘩。即使有这样的副作用，你也一定要表现出这种状态。因为对投资者来讲，他很在意创业团队的创始人是否对自己所做的项目有热情、有激情。如果你擅长表

达、激情外露，并且感染力极强，固然加分；但如果你拙于表达，性格上比较木讷，但努力去做这种激情表达，也会大大加分的。你的不擅长表达和努力去表达激情导致的那种结结巴巴、笨嘴拙舌的状态，更能让人感到质朴的力量。

面对消费者、投资者、你可能要交谈的合作伙伴或你想拉进来的人时，创业者一定要表现出对自己所做事情的激情。

如果你仔细研究过苹果现任CEO蒂姆·库克历次面对公众演讲的视频，你就会发现在乔布斯活着的时候，库克作为公司的COO（首席运营官）在任何情况下都是本色出演。他本来是性格偏内敛、深沉的人，所以他在面对公众演讲的时候，表现出来的也是非常严肃、内敛的状态。但是乔布斯去世之后，库克的位置从COO到了CEO，这之后他在任何一场面对公众的演讲中，都会以违背他性格本色的状态出现，他表现出非常强烈的热情和激情。

由于他的性格在这方面不占优势，所以他表现出来的那种激情时不时地会让人感到有一点儿难堪或者别扭，但即便如此，你仍然能从一个企业的负责人努力表现出的那种热情、激情的状态中，感受到一些让人感动和有力量的东西。

必备动作3：秀团队比秀个人更有用

还有给优秀年轻人的一个忠告，当一个年轻人远比自己同龄人优秀的时候，他很容易犯的一个错误就是，他坚信以自身异于常人的优秀，带着一帮小兄弟就能够把事情做成。可是对一个见惯世面的成年投资者来说，一个年轻人再优秀也远不如一个优秀的团队。所以你最好在创业初期想清楚这一点，不要过分迷恋于一个人独断专行的状态，而是找几个跟自己分量差不多的年轻人一起创业，这样成功的概率要高很多。

如果在同龄人当中，你是一个90分的优秀年轻人，这时候你再找两个90分的人，在投资人的眼中，你们的团队就是一个270分的水平。

可如果你是一个90分的优秀年轻人，而你带着一群小兄弟，在他看来，你这个团队仍然只有90分。所以如果你的团队中已经有了两个足够优秀的合伙人，你去见投资人的时候一定要把他们两个带上，不要因为他们不负责融资，你就单独去见投资人。

如何快速融资？

主要是看项目。你会听到所有的投资者对你说，我们看这个创业团队主要就是看人，其实这句话的潜台词就是我们也不懂别的。不要指望投资者什么都懂，他们中的绝大多数人只懂“两个半”：一个是大趋势，一个是运营数据和财务数据，还有半个就是看人。看人为什么只能算半个呢？因为他们看人的时候，心里也是没有把握的。

不要指望投资人懂你的产品

一般来说，投资者除了这“两个半”，其他的基本都不懂，尤其是不懂产品。我个人见过中国数十家甚至上百家的投资机构，我可以负责任地告诉你，99%的投资者对产品完全不懂，但这并不影响他们做投资。

其实80%~90%的企业家也是不懂产品的，但这也不影响他们成为成功的企业家，因为在这个市场上，产品驱动型企业毕竟是极少数的。如果你是这类企业里的产品经理型创业者，你在实现一个漂亮的财务数据之前，孤独和不被理解是常态。即便是公司内部的人，你也不要指望他们都懂产品。你在这方面一定要有足够的心理准备，因为产品驱动型的创业者早期最容易犯的错误就是以为自己做了个好产品，投资者就应该在他取得商业成功之前充分认识到他的潜力。其实这种机会是可遇不可求的。

我过去在谈投资的时候，总是花很大的篇幅和投资人谈产品，结果经常是对牛弹琴。今天我们锤子科技的投资者也有几十个人了，当

然他们总体上都非常支持我们，不过说到懂我们的产品，也知道我们公司团队本质上是怎么一回事的人，不会超过10%。既然多数的投资者只懂这“两个半”，我们就应该和投资者谈这“两个半”。

跟着大趋势和大方向创业，更容易融资

早期的天使投资者基本上都是看大趋势和大方向的，所以如果你在一个正确的大趋势、大方向上创业，也就是在传说中的风口上创业，融资就变得相对容易。如果你做的不是热门的方向，又没有特殊的或者是明显异于常人的长处，融资就会变得非常困难。

在一个大趋势、大方向上，又分为持续多年的大趋势、大方向（比如移动互联网，这一行业发展到现在差不多快10年了，还没有完全衰落）；还有两三年就凉下来的小风口［比如O2O（线上到线下），或者是与下一代的计算平台相关的，比如VR眼镜］。O2O最火的时候，北京望京这一带号称宇宙O2O中心，满大街都是扫码的，那些思路灵活、动作又快的、去做O2O的年轻人都拿到投资了。

当时我们公司也有好几拨人出去创业，去做类似美甲、送外卖这类的投资项目，基本也都拿到了投资。有些人犹豫了半年，商业计划书又磨叽地推敲了半年，机会一眨眼就过去了。接下来的人出去见投资人再提O2O，投资人直接被吓跑了，你就算有好的项目也很难拿到钱，因为时机已经过去了。

VR差不多也是这种情况，几年前火爆的时候，身边到处都是将VR眼镜戴在脸上的人，看起来很滑稽。甚至还出现了一个专有名词“VR脸”，因为戴VR眼镜的时间长了，会在人脸上勒出两道痕，因此圈里人称之为VR脸。但从另一个角度来说，当时VR的项目要想独立融资确实非常容易。我们曾在公司内部商量了一下，决定支持我们的VR团队负责人罗子雄出去创业，罗子雄是那种做事好、动作又特别迅速的年轻人，甚至我刚和他商量完，还没来得及做什么，他已经谈成了投资，成立了一家叫所思科技的VR公司。所思科技开张之后短短的几个

月，VR就成了投资人避之唯恐不及的领域，再有什么人想出去在VR领域拿到投资，就变得非常困难了。

确定方向之后，融资安排的速度一定要快

2010~2012年最火的是团购、社交网络，而2012~2014年最火的是智能硬件，2015~2016年最火的是VR、无人机和O2O。现在最火的是什么呢？一个是疯狂兴起的共享经济，还有一个就是语音识别加人工智能的智能音箱。当然如果没有什么意外，这两个风口可能很快也要过去了。

共享单车在2017年上半年可能还好，但现在已经没有机会了。2017年初共享充电宝突然火起来了，3月底到4月中旬，10天左右的时间有5家做共享充电宝的公司成功融资，参与进去的机构有20多家，融资总额达3亿多元。5月1日到5月8日期间，做共享充电宝的3家企业又宣布获得了共计7.5亿元的融资。接下来更奇怪的是，共享篮球项目也成功拿到了融资，这个听起来已经很不可思议了，更不可思议的是共享雨伞和共享打火机项目也出现了，而且居然也都拿到了融资。

对一个毫无资源和人脉，只有聪明、勤奋、野心的创业团队来说，选择一个大风口方向的项目，能尽早拿到钱是至关重要的。但拿了钱只是万里长征的第一步。这种风口一过，相关领域的大部分创业公司就会迅速倒闭。

举例来说，2015~2016年，70%的VR硬件创业公司都已经倒闭了；2014年国内有200多家做VR头显（头戴式VR显示器）的企业，到2016年底的时候只剩下50多家，再过几年绝大多数都会倒闭或者是被兼并。

所以你拿到钱之后可能连庆祝的时间都没有，就要带着整个团队赶在第一个可能倒闭的期限来临之前，为了出现转机而没日没夜地奋斗。大概情况就是这样。

最后我想说的结论是什么呢？如果你们是有什么就做什么，什么能挣钱就做什么，或者什么能融资就做什么的一个团队，理论上融资

就相对容易很多，你可以集中精力研究这个风口，看哪个领域最热，而且动作要快，越快越容易拿到钱。如果你们是一个有坚定信念并朝着自己喜欢或者明确的大方向去做的团队，那整个创业过程和融资过程就会困难很多。我们的团队就是后一种情况。

问题来了，我们到底是应该按真正要做的项目去融资，还是先按容易融资的方向去谈，拿到了钱之后再逐步慢慢地调整方向，去做自己真正想做的项目呢？我不知道答案，我想每一个创业者可能都会有自己的答案。

让投资人青睐的商业计划书

对一个没有背景、人脉和漂亮履历的年轻创业团队来说，商业计划书至关重要，在投资人对你建立信任之前，它几乎是唯一重要的东西。想到要用这薄薄的十几页纸来换几百万元甚至更多的真金白银，你应该明白，花再多的时间和耐心去准备它都是不过分的。

关于处理商业计划书，基本可以归纳总结出这10条注意事项。

准备两个版本的商业计划书，给人看的和给人讲的

给别人看的幻灯片，是在你当面给他讲完了之后发给对方去看的。看的人可能没有听你讲过，或者听过了，但是很多信息不记得了，所以你要在幻灯片里提供完整的内容，让对方不用听，只看幻灯片也能完全看懂。

第二种情况就是给别人讲的商业计划书。这种幻灯片的大部分内容都在你脑子里，幻灯片的每页只有一两句话，几个要点或者几个数据，有时候甚至只有一张图片或一个表格。它的主要作用是在你说的时候起到一些辅助性的展示作用。比如你跟人家提到一个数据，这时候配一张数据的图或一个表格，有助于对方理解。如果你只做了给别

人讲的幻灯片，把这个版本发给对方，对方很可能就会看不懂。因为很多内容需要你口述他才能懂。

如果你只有给别人看的幻灯片，你拿着它给对方讲的时候，投资人就不会跟着你讲的思路和进度走，因为大家都识字，他为什么要听你读？即使他想配合你，在你讲这些内容的时候，他也会情不自禁地去读幻灯片上密密麻麻的文字。很可能你讲到第2条要点的时候，他在看第4条；你讲到第3条的时候，他在看第7条。他看到的和你讲的内容完全合不上拍的话，效果不会很好。

其实很多人不做两个版本的幻灯片，除了懒惰、不懂和业余之外，还有一个很重要的原因是，把他做的幻灯片里密密麻麻的文字信息抽样之后，看着幻灯片上孤零零的几个要点或者几张表格，创业者自己可能也不记得他要讲的内容了。这就说明他对自己要讲的内容根本就不熟或者没吃透。如果你也是这种情况，一定要反省，去见投资人之前一定要对你讲的内容彻底吃透、烂熟于心，只看到一两个提示就能想起来整体是怎么回事，这样的效果最好。

商业计划书最好不超过15页

除非情况特殊，计划书的内容不要超过15页，只聚焦于最核心、最关键的问题。如果你知道早期的投资人每天要看多少份商业计划书，你很可能会把我建议的不要超过15页改成不要超过10页。

如无必要，不要炫技

不管你的水平有多高，千万不要把商业计划书的幻灯片做得太复杂，不要炫技、不要动画，除非绝对必要……绝大多数你认为必要的动画，其实都不是必要的。

有个问题就是，你做了那些炫酷的动画之后，如果对方用的软件和你的版本不一样，很可能打开的时候那些动画显示异常，如果因此耽误了事，肯定是你倒霉，而不是对方倒霉。

还有，如果你当面给对方展示幻灯片的时候，一不小心往回翻错了页，那页刚好做了3个很炫又很漫长的动画，但问题是对方刚刚看过了那个动画，那你再往下翻的时候有可能气急败坏地、不停地使劲按遥控器。如果你心理素质不好，投资人又显得很不耐烦，你接下来的表现就一定会很糟糕，进入了一个恶性循环的状态。所以，做商业计划书的幻灯片，无论从哪个角度，都不需要做得复杂炫目。

整体逻辑更重要，不做过多技术细节解释

讲清楚整体逻辑，不要进行过多的技术细节解释，即使这是一个技术导向型的项目，也不要做过多的技术细节解释。除非投资人请来了专业人士做顾问，等那个顾问问你技术细节时，你再做详细解释。

关键要点要搭配权威数据

前期对与项目相关的市场进行充分的研究，针对每一个关键点，提供准确的事实和权威的数据，给所有引用的权威数据注明来源，或至少在脑子里记得来源。一旦在现场被问起，你能对答如流，显得准备充分。

分析结论要做到自圆其说

基于研究得出的分析结论，要准备对应的盈利模式、可行性方面的评估，这些内容要合乎商业逻辑，虽然有些事情你可能没有亲自做过，难免有些纸上谈兵，但至少在逻辑上要做到自圆其说。

团队阵容不能造假，但可以适度美化

对创业团队阵容的描述不能造假，但适度的美化是必要的，这和求职简历过滤一些负面信息的道理是一样的。举个例子，比如团队中有一名做交互软件的设计师，他曾是锤子科技的资深产品经理，你可以写这些。但不用告诉投资人这个产品经理其实是一个因长期工作表现欠佳而被锤子科技劝退的员工。

提前排练多个时长的方案，将最关键的内容放在最前面

为了应对可能的突变情况，计划书的整体结构和每部分的内部都应采用倒金字塔型的结构，你要把那些最重要、最关键的内容放在最前面。计划书要准备多个时长的方案，并且分别将其排练熟练，因为在和投资人见面的过程中，随时可能出现突发情况。

投资人对每个话题的耐心和注意力都很有限，如果你在当面讲的时候，他很不耐烦地拍着桌子说讲重点、讲重点，你就要瞬间决定，在每个板块里哪几条是必须讲的，哪些可以忽略不讲。这点一定要心里有数。

想要效果更好的话，你可以准备多个时长的方案，比如你的幻灯片计划书，最好有1小时的版本、45分钟的版本、30分钟的版本。因为投资人原来跟你约定见面聊1个小时，很有可能在开场前临时改成了30分钟，这时候如果你没准备，就会手忙脚乱。可是如果你已经准备了一个30分钟的版本，这时候你就会非常从容。

还有，你最好在开场前和对方确认一下，我们原来约定的是1小时，时长有变化吗？这个最好提前问一下，当场确认的时候一般就不会出问题。如果是一周前确认的，很有可能发生变动。

另外，你在排练要讲的幻灯片时，甚至要假定1小时约会被改成15分钟的情境。那么这时候你连15分钟的版本都要准备得特别熟练，这样你到了现场就会特别有底气。有了底气之后，你的气质就变了。

提前准备好投资人可能会问的所有问题

即使原定的时间不变，你在讲商业计划书的过程中，仍然可能随时会被粗暴地打断或尖锐地质问，所以要提前准备好投资人可能会问的所有问题（你能想到的和你的朋友们能想到的），并做好相应的回答预案。

在见到投资人的有限的几十分钟到1小时里，你想迅速给他们留下你的团队聪明、思路清楚又熟悉业务、对所做的项目有热情等一系列

好印象，无非就是当他问到这些问题时，你能对答如流，而且回答得很专业。

对可能遭遇的恶劣态度，做些心理预设

不要说资历尚浅的年轻人出去创业，即使是网易前副总编唐岩、凤凰周刊的前执行主编黄章晋，或者是江湖上曾经谁也惹不起的罗永浩，我们这些人创业，也都不止一次地被投资人无理地打断过，甚至还遭遇过没聊几分钟就被打发出来的尴尬局面。

其实你想想这也没什么，一个人如果心理足够健康、调整得足够好，就应该相信投资人在这一过程中即使表现得再粗暴、再尖锐，也只是因为时间紧、任务重，每天要见那么多人，导致他容易不耐烦，也许他不是对你个人有意见或情绪，可能他只是觉得没有必要给你这个项目投资。

如果遭遇到这种恶劣的态度，使得你和他形成一个对抗的心理，在接下来的沟通里，无论你是强行忍住还是发作，效果一定都非常糟糕。所以对可能遭遇的恶劣态度做一些心理预设，还是有必要的。

如何与投资机构和投资人相处？

第一次启动融资时，你最希望能搞定的那一个或那几个目标投资人，最好不要先去见。先多聊几家其他机构，多了解投资者们对自己项目的普遍看法。了解得越多，准备得越好，最后去见目标投资人的时候，你已经不是几个星期前或几个月前那个完全没有经验的你了。

如果要同时谈一批投资机构，最好提前对潜在投资机构的决策速度有了解，必要时可以从决策最慢的那几家开始谈，免得到最后要做决定的时候，有些机构已经有结论了，有些还没走完流程。但这么做的前提是你用于融资的时间比较充裕，否则还是像之前说过的那样：谁决策快，就先跟谁谈；谁给钱快，就先跟谁签。

注意个人信用，一定要向投资人提供真实的信息。履历、数据、财务状况这些内容，可能谁都会做适度的美化，但一定不能造假，别指望尽职调查会查不出来。也许你在这方面没有道德和伦理问题，不介意因造假被查；即便如此，从纯技术层面上讲，造假也是很糟糕且不明智的选择。反正这个圈子就这么大，你造假穿帮的话，很可能大家都知道了。虽然你可能也听说过，国内的互联网创业公司的数据基本上都是造假的。问题是你在外面，永远不知道哪个是创始人和投资人联手对外造假的，哪个是创始人自己造假把投资人也给骗了的。创始人和投资人联合造假的，投资圈里的人普遍都能理解；创始人骗投资人的，投资圈里的人普遍表示很愤怒。这听起来滑稽，但很符合人性。你以为大家都是骗投资人的，自己也高高兴兴地去骗，结果穿帮后，投资人都躲着你，后面就没人投资了。

如果创业团队里没有懂融资的合伙人或是主管，可以咨询金融顾问公司。虽然融资后要付手续费，但有执行力的金融顾问确实能节省你的时间，让你少走弯路。在过去几年里，我们在两轮的融资中都找过金融顾问，他们还是帮我们解决了一部分问题的。但一般说来，如果你的项目到处都难以融到钱，找金融顾问也不会改变本质。

轻易不要签对赌协议，除非山穷水尽。当然，确认山穷水尽的时候，把自己卖了也是正常的。签对赌协议，会使创业团队在制订战略和做决策时动作变形，比如有时候明明有更好的、更有利于长期发展的计划，但发现财务上可能因此完不成对赌的任务，就只好放弃对长期发展更有利的选择，全力地去做短期收入。这样的结果是，就算完成了任务，也很可能为将来的发展埋下隐患。

另外，对于没有背景、没有后台，也没有经验的年轻创业者来说，如果和那些名声不好的、老奸巨猾型的投资者签了对赌协议（这类条款里经常充满了法律陷阱），即使完成了业绩任务，很可能还是会吃大亏。

尽可能多接触一些投资人，听听不同的投资者对项目的意见。就算没拿到钱，通过交流学到东西也是有价值的。无论你从别人那里听过多少靠谱的忠告和建议，都不能替代直接与投资人打交道的收获。创业者经常犯的一个错误是，拿到钱第一时间去干活儿，钱快花光了再去接触一轮投资者，这种做法说明他的观念有问题。对一个企业家来说，与资本市场打交道是一辈子的事，而不是阶段性的事。即使你不急着融资，也要抽空与资本市场的人多交朋友。多一些投资人朋友，除了找钱方便，其他方面的好处也很多。比如，每天忙着做事的创业者，就算在科技的前沿领域嗅觉敏锐，多半也不会比每天看项目的投资者掌握更多的相关信息。投资人掌握的科技前沿领域的信息，常常还是没走进媒体或公众视野的信息，这类信息对科技行业的创业者来说，是非常宝贵和有价值的。多数投资者从自己的生意逻辑上，也喜欢给自己投的公司和自己熟悉的公司之间牵线搭桥，促成合作共赢。所以你的投资人朋友多起来之后，这类信息会主动来找你。

最后，千万不要总想着有一天能碰到一个特别有钱又特别懂你的投资大佬，和你成为知己，你们携手走向辉煌的明天。年轻的创业者在成功企业家的传记里看多了这种感人的传奇故事，总希望自己能碰到这种人。这么想问题的人，一般都碰不到什么奇迹；而靠自己努力获得成功的人，奇迹最后躲都躲不掉，全都碰上有慧眼的投资大佬了。那些写成功企业家传记的人把顺序给写反了：成功的企业家不是因为碰到了知己型的投资大佬而获得了成功，而是因为成功，所以和投资大佬成了知己。

在什么情况下会选择被收购？

我的合伙人苗颖在入职之前问了我一堆问题，她那个时候在犹豫要不要加入。问到最后，我发现大部分问题很有意思，那些问题明显是在考验我是不是一个合格的企业家。

其中有一个问题我印象深刻，她问我，怎么理解一个企业被卖掉，是不是认为一个企业被卖掉就一定是失败。

其实理性的人都知道，企业被卖掉并不是耻辱。企业如果被卖了一个正常价格，谈不上失败，也谈不上成功；如果被卖得很惨，一定是失败；如果高于行情被卖掉，比如资本市场估值20亿，而你卖了40亿，那就是非常成功。

而且到时候，如果你不能控股的话，别人坚持要卖，你是不能反对的。所以如果公司发展到了一个点，我不想卖，但是这个价钱好，投票显示大家都要卖，那我是不能拦的。另外，如果卖得高于行情，使得我们卖完企业后拿到的资金有利于做下一个企业，就是成功，反之就是失败。但我不能拿了这笔钱马上又去做手机，我不能再去做买家的竞争对手。

或者是在危难之际没有处理好，资金链要断链了，公司被迫卖出，那个时候买家肯定趁火打劫，在这种情况下卖出就是失败的。

我就这样答复了苗颖。她很满意，一星期内就上班了。

能正常运营走下去的时候，我不太可能卖出，如果出现危机，被迫为之，也要考虑投资人的利益，一定是谁出价最好卖给谁。

但是说实话，在2016年我最困难，试图这样做的时候，我还是挺感慨的，为什么这么多大的手机公司没有眼光，看不出他买了我们有多合适，他无论用多少钱买我们都是赚的。

当时我们接触过的企业里，知道我们价值的有很多家。我能明显感觉到，有些人是基于对我的错误认识想投资，比如他认为无论做什么产品，哪怕很烂，只要由我替他开发布会，忽悠一圈，初期传播效果都会惊人地好。但这是完全错误的认识。

我的发布会之所以效果好，不是我的说学逗唱表演得好，而是我对观众讲的内容是我正在做的，我相信它，所以我能把自己信的东西

讲得好、有感染力，导致传播效果好。可是如果给我一个我完全不认同的东西，让我上台把它忽悠出去，这是绝无可能的。

但是在我们接触过的巨头里，有很多是基于这样的错误认识来找我谈投资的。他们中间，只有雷军比较了解我们，他对我们和他的互补性，以及我们的价值，判断得非常清楚。在我与他的沟通里，90%的内容他都已经想到了，需要我向他解释的和他问我的，不超过10%。但是后来，我们还是靠自己挣扎着坚持下来了。

5

我与高管的关系

怎样才能让世界上最优秀的人与你共事

警告！你该出去谈人了！

作为创业者，我犯的第一个较大的错误，是在找人方面的投入严重不足。除了技术驱动型公司，或者创始人本身就是科学家出身，否则CEO至少要把30%~50% 的时间投入在找人上。

锤子科技起初在这方面投入严重不足，不是因为我不懂这个道理，而是因为我有严重的社交恐惧症。如果某个饭局上有6个人，其中4人我不认识，我的压力就会非常大，很可能就找个借口不去了。这是我的个人问题。如果你们没有我这样的毛病，就更应该投入大量的时间去找人。

只要你找对了一个主管级的关键人物，他就能够撑起一片天空。大众点评网的创始人、CEO张涛以前接受采访时提过这一点：我们有时会觉得某家企业在某方面特别厉害，并且把它厉害的原因想得非常复杂、深刻，但真正的原因，其实就是那个老板找对了一个人而已。

这是我在过去几年里经常体会到的。我花了8个多月的时间，找到了锤子现在的CTO（首席技术官）吴德周。那8个月里，我每个月平均见他一次以上。他来了之后，锤子在硬件研发水平上有了很大提升。

我准备请一位书法家朋友，写上一幅“警告！你该出去谈人了”的字，贴在我办公桌的对面。希望你们也能引以为戒，保证至少用30%的时间出去谈人。

如何判断高管的行业价值

创业初期，我们在圈子里没有很熟的专业资深人士，认识的都是朋友的朋友。比如有一位手机业的大佬，他的朋友是一个文化公司的，我凑巧认识他。我通过他再去找那位大佬，仅隔了一层，却打听不到太多细致的和有价值的信息，他和我说的大多是礼节性的。比如他认为我正在谈的一个人不行，他也不会直说；我向他打听一个特别牛的人，而那个人可能是他们公司正准备挖的，那他肯定不会向我极力推荐、让我挖走。所以那个时期我在圈子里没有什么资深的、交情足够深的朋友，这在当时是一大难题。我比较大的一个失职是，在T1发布会结束之后、产品上市之前那段时期，因为动静搞得特别大，所有手机公司都买了我们的机器拿回去研究，这个时候很多人愿意与我结识，我却没有配合。其中一个好朋友是京东3C业务的老大，叫王笑松，他认识很多手机圈的老大，这些人想通过他认识我，但是我有社交恐惧症，所以很多该去的交际场合我都没去。大半年以后，我才意识到必须结识这些朋友，于是我通过王笑松主动去认识他们，事实证明有很多人和我的理念是相同的。这时我再从他们那里打听事情会极其靠谱。比如我要招一个人，连问三四个手机圈资深人士（可能是某公司总裁、副总裁，或者是高级研发主管）。如果他们对这个人的反馈是一致的好评，这个人来了我这儿基本上不会出什么问题；但如果他们对这个人的争议性很强，那就依赖我自己的判断来试试，有试对

的、也有试错的；如果大家普遍说这个人不行，那我就不再跟进了。现在因为有了这些人脉，我招人顺利很多。

工资、期权、情怀

我很少谈情怀，尤其在面对这些工程师、科学家的时候，他们比较冷静，不容易被我讲的理想主义所煽动，所以我不怎么谈。偶尔碰上一个很在意这点的人，并且他和我有共鸣的话，那就算我很幸运了。即使谈情怀，他也会关注几件事，但首要的不是钱和期权股份，而是你要说服他相信公司将来有希望做大，否则他在大公司里待着很舒服，是不会加入我们的。

所以我们一定要让他相信公司从小做到大的这种可能性，如果说服不了，也是常见的；但一旦能说服的话，以后的工作就很顺畅。反倒是对于犹犹豫豫来工作的人，我心里会打鼓，怕苗头稍微不对，他很快就去联系、证实他当初怀疑的部分，这样效果就不好。因为这个圈子里的牛人数量有限，他们不愁工作、不愁钱，你一定要让他相信你能做成这件事，并且能从小做到大，这样他才会来。所以一旦能在这点上说服他，别的都是小事儿。工资和期权股份肯定是要谈的，但是可以打包谈。工资多，期权股份就少一些；工资少，期权股份就多一些。很多企业都这样。另外，我们合伙人大概有多少期权、股份，总监级大概有多少，也都分得很清楚，上下的误差会比较小。但是偶尔也碰到过这种情况，就是在我们可调的范围内，期权股份已经降到最低了，但是他希望工资再涨，那理论上就要再降期权股份，这个时候我是比较苦恼的。但可能他家里现在急需用钱，这种情况也有过，于是我个人借给他钱，不限他还钱的日期，也不用写借条，什么时候有钱了再还我。但一定要尽量避免差不多职位上的工资或者期权股份相差太悬殊，这点其实是很难隐瞒的，并且一旦对方知道的话，就可能出现问题。

信任是自己“挣”来的

我经常讲这个道理。比如有的人来了之后，他做的那块业务我比较熟，我发现他入职后有一些事情做得不够好，以我的了解和知识可以帮他纠正得更好，那么我就会多一些干涉，这样他可能会不愉快。因为他在以前的企业也是做管理层的，他觉得我不信任他。后来不只是在高管层，在普通中层主管和底层主管人群中也都有类似的情况，也就是说，很多人在职场上很在意上司对自己的信任度。

通常遇到这种情况时我会对他们说：“不管在职场上还是社会上，别人对你的信任都是你自己赚来的、赢得的，不是别人给你的。所以你不要跟我要信任，你要假设我对谁都不信任。”他说：“那你为什么要挖我来呢？”我说：“我觉得你有可被信任的潜质，所以把你给‘骗’来了。你觉得在咱们公司的管理层里有没有要我彻底放手信任、不干涉的人？”他想了半天，给我数了几个，他说：“好像你从来不对这几个人指手划脚，连脸色难看的时候都没有。”我说：“我为什么格外信任那几个人呢？是因为他们用自己的能力证明了我的干涉和过问是愚蠢和多余的，这是他们自己挣来的，不是我给的，你一定要认清这点。如果有一天我什么都不问你了，说明你已经赢得了这种信任，否则你回去想一想我干涉的那些意见，你未必完全同意，但如果你能挑出30%是我对你错的情况，你就不要跟我要这个信任，你要努力做到我可以完全放手，甚至我的干涉是多余的。”

这个道理讲完了，基本上都能达到说服的目的，的确有一些人，包括我们的中层主管和高层主管，是我100%信任的，甚至是不过问的。因为我过问需要投入时间和精力，如果只能纠正他1%~2%的错误，还不如不投入；如果我的投入可以纠正他30%的错误，那我一定要投入。所以我天天给大家讲这个道理，最终发现是管用的。

大家简单粗暴地认为我是个坏脾气的人，这点我同意。我甚至认为自己是个缺乏教养的人，比如我一着急会说很难听的话，开会的时

候也会这样，这是我糟糕的地方。但是我承认错误，事后该当众道歉就当众道歉，该私下道歉就私下道歉，这些情况也都有。但从另一个角度看，这个公司有没有不但不被我骂，甚至我都没有给过他难看脸色的人呢？有人总是被我骂，有一些抱怨，我就去问他这个问题，他想了半天，也能说出来几个，其中有高层主管和中层主管。我说："首先我跟你发火说难听的话，是我不对，我认错。但同时你也要想想为什么？"我对有些人永远尊敬。比如对一些合伙人高管，我中午都去嘘寒问暖，说中午想吃点儿什么啊？他说忙、没时间，就吃盒饭。我说咱们是吃普通盒饭，还是豪华盒饭呢？他问什么叫豪华盒饭？我说让我的助理出去买点儿大酒楼的饭菜，打包回来，这叫豪华盒饭，你叫外卖的盒饭就是普通盒饭。这种事我没少干，一有空就经常干。所以那些工作上有问题（特别是我直属部门的）、经常看我脸色、被我批评的人，他想象不出我跟那些人在一块儿是什么样子。因为不太有机会看到，但偶尔有机会看到的时候，就会很吃惊。我告诉他：咱们公司至少有五六个人，我与他们相处都是这个样子，所以你自己想其中的原因。其实，做老板的手底下有靠谱的兄弟，你交给他10件事，他9件都做得特别好，只做砸了1件，你不用克制也生不起气来。他显得很内疚时，你反倒冲上去安抚他，说这都不是事。其实是事，但你也说不是事，为什么呢？你感激他那9件都做得那么好，那1件做砸了又怎么样呢？我觉得这些都是人性，但是总抱怨的人没有经历过、没有想过，我给一些人这样讲还是有足够说服力的。

草台班子也可以挖到人才

这一点与很多人想象的不一样，由于我创业之前已经在互联网上有了一些名气和影响力，所以很多人误以为我在创业初期很容易就招到了一批人才，其实不是这样的。因为我早年的经历都在文化圈，比如英语培训行业或者媒体，所以当我尝试创建一家科技公司的时候，这种跨界使得我要经常接触工程师、科学家、理工男这样的群体，我

以往所谓的影响力和名声非但没有任何好处，反倒有很多坏处，是个包袱。因为对于一位工程师来讲，他会觉得一个相声演员异想天开要做手机是一件很不靠谱的事情。所以我早期遭遇到的一些困难，与那些年轻的毫无社会影响力的创业者们遭遇到的困难是高度相似的。

我当时的遭遇甚至包括，有一位在摩托罗拉做手机的资深软件工程师通过一些朋友要求跟我见面、吃顿饭，我当时非常高兴，以为这是一个难得的机会。他和我吃饭的时候，讲了很久他如何听着我的录音长大，对我表达了很多仰慕之情。最后在饭局结束的时候才说出他来见我的原因，竟然是出于对我的关心和爱护。因为他坚信我走上了一条邪路，所以他托朋友要和我见一面，目的是劝我千万不要做这行了。

术业有专攻，不要自己花笨功夫硬磨

一开始由于工作不得法，我花了大量的精力，托各种各样的朋友到处要求和那些做手机的资深工程师见面、交朋友，但凡能约到或者见到人，都要花无穷无尽的精力。等到见了面之后，从二三十个人里才能成功劝说一个人加盟，所以整体的效率非常低。如果一家创业公司按这样的进度往前走，只有死路一条。

当时我发现这样走不下去之后，立刻意识到，解决问题的基本逻辑就是术业有专攻。要解决招人的问题，而且是招有科技行业背景的人，比较简单的方式是找一个这方面背景足够资深、能力足够强的主管，然后让他来帮我解决这个问题。因为其他人可能对我不信任，但是如果一位资深的人力资源主管认识足够多的工程师，那些人基于对这位人力资源主管的信任会慎重考虑加盟我们的事情，这样的话就有了一个比较好的基础。

于是我们放弃了找工程师这件事，而是费尽心力地找一位资深的、有科技公司或软件公司背景的人力资源主管。我们花了很多精力终于找到了一个非常合适的人选。她除了资历漂亮，能力、背景都没

有问题之外，还有很重要的一点就是她对我们的价值观和理念非常认同。当然她的价码也非常高。

要舍得给钱

创业公司的CEO早期经常碰到一个人开出的价码比自己的工资还要高的情况，这时他心理会很不平衡，会觉得自己是个CEO才这么点儿钱，你怎么要得比我还多？这个想法是很不可取的。因为对于一个创始人来说，如果他创办的企业不成功，那他就一文不值，而那些人是职业的管理者，他不来你这儿，到别的地方也是那个价码。所以心态一定要端正。

我们招人的时候，作为草台班子一样的初创公司，要找到一个人，无论是在财务回报方面，还是理念、价值观方面，都要和我们有深切的认同感，这样才能长期合作下去。所以，尽管我们当时谈的人力资源主管价码比较高，我们也愿意接受。而她当时刚好又拿了BAT（百度、阿里巴巴和腾讯）其中一家的录用通知，也很吸引人，她就很痛苦、很矛盾。

对她来说，去BAT的好处是那里的主管欣赏她，她有机会在一个较大的平台上，跟着一位比她资深的牛人学习，参与一些比较大规模的企业运作，这对她来说是很向往的一件事情。同时，她对我们要做的事情非常感兴趣，与我们的团队也比较谈得来，又觉得参与一个创业公司，可以成就一番事业，所以她在这两个选择之间摇摆不定、难以抉择。

我们在和她沟通、接触的时候，发现她与我们的价值观、理念是趋同的，并且她本身对我们做的事情有兴趣。所以与她的沟通越坦诚、越直接越好，我们讲了目前的种种处境，陪她一起分析两种选择的利弊；同时我们考虑到大家既然是一类人，索性就把我们的难处主动向她说明，让她知道我们公司更需要她，她在这儿可以比到BAT那家公司发挥更大的作用。我们用这种方式激发了她愿意帮助与自己志同道合的人的强烈意愿和成就感。

我们用这种方式对她进行了很好的说服工作。同时又发现她先生对我和锤子公司都比较熟悉，并且在微博上关注了我们，他非常支持她来我们这儿。所以我们主动要求和她先生见一面，这种事情是较少发生的。在和他们夫妻二人见面长谈了一个晚上之后，取得了非常好的效果。因为我们示弱，所以他们把这件事理解成是帮助志同道合的人成就事业，这使得我们接下来几年的合作是真正的同志间的精诚合作，这件事对我们早期那几年的发展有难以估量的贡献。

由于她是这个领域里的专业人才，当她入职之后，招聘方面的高效几乎让我们吓了一跳。我们之前自己下笨工夫的时候，常常是一个月只能招到一个人，她入职后一个星期就能招到好几个人。最主要的原因还是她在这个圈子里资深的人脉和关系，使得原来和她认识的很多工程师对她有基本的信任，她做起说服工作来要比我去做强得多。

特别是她入职一段时期之后，和我一起联手说服了这个领域几个技术大牛加盟，使得后面的发展变得越发容易了。

重点击破、有的放矢

非技术出身的CEO通常会认为工程师这个群体比较难搞：你和他谈钱，他和你谈概率，说创业公司的失败机率高；你和他谈理想、谈未来的那些感性的东西，他又会比较冷静，表示对那些东西无感；你和他谈产品，他可能也不感兴趣，只对技术有兴趣。所以很多非技术出身的CEO去和技术人员谈的时候，总感觉他们刀枪不入。

但我们从过去的经验中发现，这些技术人员也有非常感性的一面，他们会念旧。比如，如果在技术方面带他出道的主管愿意去某一家公司就职的话，他们通常不问回报、不问前途，直接就跟着技术主管去了。所以我和人力资源主管一起搞定了几个技术大牛之后，他们带过来一些跟着他们一起工作过的熟人，就变得异常顺畅。

就这样，公司渐渐进入了良性循环，我们招到100多人的时候，我在公司的走廊里开始见到我不认识的人了，他也不认识我，但是脖子

上挂着工牌，显然是我们公司的人。我和人力资源主管说：我不认识他并不奇怪，因为公司毕竟有这么多人，为什么他也不认识我呢？人力资源主管很惊喜地说：你看，我们现在终于步入正轨了，我们已经是一家正儿八经的大公司了。

如何挖那些难搞定的人才？

在招聘过程中，有三种人是很难搞定的：

第一种人是那种对创业打天下、改变世界这些热血东西完全无感的人，你使尽浑身解数，在他眼里却像个小丑。

第二种人是特别优柔寡断的人，这种人也很让人头疼。你今天和他谈完，他非常激动地同意了；明天他的主管和他一谈，他就说不来了；后来你再谈，他又同意了；大后天他的主管挽留他，他又说不来了。这样会搞得人精疲力竭，而且结果通常很糟糕。

第三种人是长期不表态的人，他自始至终都没说不同意，你一约他，他就出来，每次都聊得很热乎，接着给他一个时间截点，要他做一个决断，就没有下文了。

相信做过人力资源的人，都会对这三种人感到比较头疼，那我就有针对性地讲一讲，这些年积累下来的一些应对方法。

对创业无感型：设计具体场景

第一种方法是针对那些对创业、打天下完全无感的人。与这种人沟通的时候燃不起他的热血来，很重要的一个原因是他的燃点比别人高。对于燃点高的人，你要设计一个场景，找一个容易让人激动起来的环境，肯定不是一个黑乎乎的，开到很晚的酒吧、夜总会或者咖啡厅，而是那种特别能让人激动，或者与你所讲内容（打天下、创业、改变世界）匹配的场景。

典型的例子就是那些高层的摩天大楼的酒店大堂。以北京为例，比较好的场所就是银泰中心，楼足够高，下面对着长安街，无论白天还是晚上，车流、人流永远川流不息。

你把这些燃不起来的人拉到这样的地方，晚上点一些酒（最好适当喝一点儿），他坐在那里，面对着窗户看到的就是下面汹涌的人流、车流和灯光，你在一栋几十层的高楼上和他讲一些创业、打天下的事情，整个气氛就对了。最无感的人到了这样的地方，眼睛也会亮起来，特别是你再点一些贵的酒，比如一瓶两千多元、三千多元的酒，他喝着这样的酒，跟你在这样的场景下，你再一忽悠，燃点再高的人也会有所触动。

这招其实不是我自己想出来的，这是我在创业初期跟我的老朋友，也是我们的天使投资人——陌陌科技的老板唐岩学来的。当时和他聊到我出去挖人的时候碰到最难的一种情况是，我像耍猴一样讲了半天很激动、很热血沸腾的东西，结果对方听了无动于衷。后来唐岩就说他自己在实践摸索中发现，要和这种人谈，就要去摩天大楼、高档酒店的大堂吧喝点儿酒，然后再谈，气氛就对了。

优柔寡断型：破罐子破摔，刺激他一下

第二种方法是针对特别优柔寡断的人。在我个人经历里，能与这种人谈成功的概率大概是20%，是非常难以搞定的一种情况。

你今天和他谈了，他很激动，跟你产生了强烈的共鸣，当天夜里恨不得就答应了，接下来几天和你短信、微信聊得很热乎，然而不到一个礼拜就没动静了。你再去追问，会发现他的主管得知他有去意之后，也和他来了一轮深谈、恳谈，他就被劝住了。

于是你卷起袖子又和他长谈了四五个小时，谈得他热血沸腾，再一次答应你，这次绝不动摇，过了几天又没有动静了。你再一打听，他的主管和他聊了半天早期一起走过的艰难岁月等等，把他给弄哭了，于是他又决定不来了。然后你尝试从其他角度，用尽各种办法又

和他聊了一次，他又同意了……如此循环往复。这时你可能会感到绝望，因为你不知道接下来是什么结果，多半是他的主管不放弃，他又被谈回去了。

这时候有一笔账是要算的，你是在挖人，你不能保证和他随时随地见面，只能时不时地约他一次；而他的主管和他在一起，是有各种各样便利的，每天抽2~3分钟的时间都可以和他聊一会儿、挽留他。而你只能一两个礼拜约他一次，所以如果这个人一直优柔寡断下去，最后在时间成本上，你是要输给他的主管的。

综合这种情况，多数人力资源领域的人给你的建议是放弃，但我个人的经验是，还有一种可能是有望再最后争取一下的。当这个优柔寡断的人是一个大企业的人，而你是家创业公司时，索性破罐子破摔，尝试去刺激他一下，说一些难听的话。大概意思就是说，像你这么优柔寡断的人是成不了什么事的，就在大企业里混吃等死算了，永远没有机会享受到创业公司打天下，将来享受革命成果的成就感。

这样的风险是，如果谈不成，以后可能就没得谈了，但是一般说来，如果你和这些优柔寡断的人客客气气地谈，反倒效果比较差，如果用难听的话刺激一下他，反倒有可能燃起他的斗志，局面很可能会有改观。

坦率地讲，我们今天软件业务部门的副总裁就是这么谈来的。当年我和他谈了很多次，每一次谈的时候，他都会问其他的几个实力很强的同事有没有被我们搞定。当他得知其他同事没有被搞定的时候，就一再表示，如果那几个搞定他就能来，否则他自己答应了也是今天同意、明天后悔。这样反复了很多次以后，我很崩溃。其实当时我和他聊并不是采取一种策略或技巧，我只是因为崩溃、情绪上不稳定，说了很多难听的话，大意就是说你这样下去，也不会有什么出息之类的。他一再问他的那几个很牛的同事有没有被我们搞定的时候，我就问，为什么你永远都是追随者而不是先驱者？我说：“等他们都来了你再来，有意思吗？为什么你不能是第一个？”我讲的话给他造成了

很大的刺激，他后来告诉我，当天夜里就失眠了，过了一两天他就同意加盟我们锤子科技。

在这之后，我有意识地把这招用了几次，发现在那些完全搞不定的优柔寡断的人当中，管用的概率还是比较大的。当然，如果你因为这样得罪了他，以后也不管用的话，我建议你过一段时间给他发一条短信或微信道歉，说明当时自己是态度失控，这样的话还能挽留个人情，将来也许能在其他某个机会，以其他的方式走到一起。

长期不表态型：充分展示优势，造成强大冲击

第三种人，你和他像谈恋爱一样谈了好几个月，最终要他表态，他就没有下文了。这种翻来覆去的人之所以讨厌，是因为他如果干净利落地把你否决了其实也还好，但是你只要一约，他就出来陪你聊，聊完他也挺高兴，然后让他表态，他就不表态了。

我个人对付这些长期不表态的人的方式是，如果我和他已经谈了差不多半年了，可能我们下一次产品发布会就要来了，我在上面演讲的时候，把正前方的黄金位置，留给那种长期挖却没有搞定的核心人才，把他们埋到那些狂热的支持我们的“锤友”当中去。他前后左右都是这种非常热烈的气氛，他坐在中间，在现场感受到气氛以后，会产生一种强烈的感觉，好像全世界都在支持这个企业成功。

我过去的经历是，长期搞不定的人才中，如果经历了一次演讲洗礼的话，当天夜里就给我发短信表示同意加入的不在少数。如果你在发布会结束后的几天密集地和他们约饭、约茶去谈这件事情的话，大多数都是能搞定的。这是我比较个人化的经验和能力，也许对你并不适用，但是我希望它能对你有所启发。想一想你身上有什么异于常人的能力，然后合理地安排一个场景，把你想要说服或想挖来的人才引到那个场景里，充分展示一下你在这方面的能力，给他造成一个比较大的冲击，有可能使一个燃点比较低的人，在最后一刻被你攻下来。

因为我们公司属于科技行业，又是一个软件驱动型的企业，在软件工程师当中开源是一个非常崇高的、神圣的，也是很能让人感到这个世界的善意和温暖的举动。我们从事科技行业之后，把每年的演讲门票收入都捐给开源社区，所以我们在软件工程师中形成了非常好的口碑。这使得整个软件工程师行业，对这个莫名其妙的相声演员所创立的科技公司产生了深切的认同和好感，这也使得我们后来的招聘工作变得越来越顺利。这种做法也是可供参考的，是一个企业为招聘人才时时刻刻需要做的努力的一部分。

6

我与员工的关系

任何一个优秀群体，笨蛋总是多数

我害怕和员工一起乘电梯

我有社交恐惧症，所以如果电梯里的7个人中我只认识一个，便会使我非常紧张和为难。甚至有时候电梯门一开，我发现里面人没满我也不进去，等着乘下一趟。但是公司亏损不可能坐私人电梯，所以我还是要和大家一起乘。我不知道他们怕不怕我。我想应该是不怕吧，因为他们见着我总是很高兴地打招呼，这让我更紧张了，我希望他们别跟我打招呼。

我直属的几个部门的员工肯定是比较害怕和我同乘电梯的。因为我要求太苛刻，他们无论怎么样，都会被我找出一大堆毛病。还有工业设计部门的人，一年大概只能听到我夸奖他们一两次，剩下的基本以批评为主，这也是我想起来比较内疚的地方。其他部门的人应该不会怕我，尤其是工程师部门，因为我不懂技术，我对他们有一些盲目

的敬畏，导致我们公司从创业到现在，看过我脸色的工程师应该只有一个人。他后来走了。

刻意营造的团队文化

对于公司来说，需要定期统一思想认识、明确战略方向、明确2017年或第3季度的阶段性目标，而我以往最大的问题是，对这样的讲话有严重的心理阴影，导致很多该做的没做。外边的人恰恰认为这是我最擅长的，因为我是教师出身，能做万人演讲，他们会假定我给自己内部员工洗脑是最驾轻就熟的。其实面对外界，或多或少有表演的成分，相对比较容易；对自己人反倒有心理阴影，难以操作，所以一直做得不好。还有一个情况是团队建设（简称“团建”，以下略）。原则上，不是我自己部门的团建，我不一定有时间参加；而我自己部门的团建，我参加时他们都很紧张，即使喝了酒也无济于事。所以在团建这方面，我们一直没有做好。

然而公司来了很多制造业的高管之后，我们有了一些变化。工程技术人员在技术攻坚时，常常是过劳的，所以在完成一个阶段性的目标后，大家会组织团建，都会喝很多酒。我个人是讨厌喝酒的，所以以前不去，但他们讽刺我，如果团建不喝酒就是浪费，一定要喝酒。我就想起了1995年，我22岁的时候在韩国打工、做蓝领。那个时期，我们每天上班都被老板欺负得死去活来，那真是个血汗工厂，上厕所都要跑步去。在那个地方长时间过于劳累之后，大家都会积聚严重的负能量，一搞团建的时候，老板派管理层过来，给我们敬酒，说好听的话。比如他欺负你两个月，现在搞一次团建，说很多理解的话、道歉的话、希望能相互增进了解的话等等。大家都得喝酒，喝到了一定程度，大家头脑发热，然后就达成了友好的状态，一个个搂着脖子一起唱歌。

下周一上班，即使我们曾对管理层不满，一旦有了这种亲昵的举动，接下来也能缓解一段时期。另外，老板也不尽是虚情假意，他虽迫使你过于劳累，但是在这一过程中，他也受夹板气、也有压力。老板对员工说，公司可能随时要破产，所以不能不迫使员工劳累。一旦有了团建形成的互相谅解的氛围之后，这个团队便能相对健康地继续走下去。我以前是因为个人原因讨厌喝酒，但是来了一些其他企业的高管之后，他们告诉我团建必须喝酒，我也就陪着喝了。每次喝完，效果都远远超出想象，所以除了女同事自愿外，男同事原则上都要喝酒。遗憾的是，春节前我被查出得了脂肪肝，不能再喝酒了，只能减完肥再喝。

在任何优秀的群体中，笨蛋总是多数

直到今天我也认为，在任何群体中，真正优秀的只有20%，带着剩下的80%往前走。我会把80%相对没那么优秀的，叫作笨蛋。但是我今天做了企业以后，从企业岗位的正当需求来说，应该承认20%是比较优秀的，80%是相对没那么优秀的。这不是我个人的说法，而是科学家的说法，人类社会就是这么分布的，任何群体里都是20%的优秀的人带动80%相对没那么优秀的人往前走。

一路混战走向成功

公司在管理这方面还没有做得很细致、很专业，还存在一些问题。因为我们早期整体的管理水平不高。比如一百多人的时候，大家都很自觉，日常用品都放在外面，连抽屉都没有，更不要谈锁了，大家自己取用。一两百人时也还好，到了三百多人以后，你就发现极个别的人会把东西拿回家，比如下班的时候带走一包纸巾。后来行政部门要求统一发放，再到后来亏损就取消发放。但是你在这个过程中能

感觉到，人多的时候管理如果跟不上是一定会出问题的。所以我们在管理层找了一些经验比较丰富的人来做这方面的调整。但是由于现在的阶段性目标还是尽快实现盈利，所以在这方面投入精力不足，导致管理上出现一些问题。但这些算是创业公司的正常问题。

我们见过特别牛的公司是什么样子呢？比如华为，华为运营到现在将近28年了。全国的员工有十几万人，在这种情况下，业界公认它的执行力、战斗力和效率都是无敌的，简单地理解就是传说中的狼性文化。但是对内部的很多人来说，他们发展到一定规模的时候，从IBM（国际商业机器公司）引进了一整套管理体系。当时高管层抵触情绪很强烈，但是老板开除了反对者，使得这一管理体系在华为引进并成功实行。虽然我不知道今天华为的高效率和战斗力与这个管理体系有多大关系，但我认识的很多高管都说有很大的关系。所以我认为一个企业到一定规模以后，是有必要引进先进的管理体系的，只是我们现在完全跟不上。我觉得如果我们要精耕细作地做管理，管理层至少有一批人是比较闲的，才有可能实践这个想法。

越级汇报和越级布置工作

对于我自己带的部门，越级布置工作的现象是常见的。因为我没有固定的工作时间，比如我出去和投资人谈，晚上11点回来，软件产品部还有人在加班，那么我会把任务直接布置给加班的人。然后让他直接向我汇报，但是同时会要他把这件事告诉项目经理和他的部门主管，这种情况是常态。如果我的这些主管希望避免这点，他们就要24小时都在办公室。

员工越级汇报的情况当然也是有的，这是我们公司的财富。所以原则上，我们对新入职的中层或高层以下的员工越级反映的一些情况，会格外重视。因为从某种意义上说，公司的老人如果有主人翁精神，也有陪着我监督新入职的主管在试用期是否称职的权利，这是很

正当的。但是一旦试用期过了，这种越级的情况基本上就没有了。在中国的企业里是一个比较明显的问题。我是1972年出生的，小时候，老师经常鼓励孩子打小报告，我们小时候都是这么长大的。当然，即使老师这么教育，也有很多清醒的学生，认为打小报告是很丢人的事情。但是等到整个社会道德观念进步之后，我觉得很多人分不清正常反映问题和打小报告的区别。

我有一次在微信的朋友圈里转发过一篇文章，是说一个美国的学校怎么教育中小学生，尤其是怎么教育小学生区分打小报告和反映问题。举例来说，一个教室的学生正在上自习课，有个孩子故意把教室的玻璃打碎了。如果天气冷，他把玻璃打碎了，窗口那个孩子或者整个教室的孩子要在玻璃修好之前，忍受挨冻，而且这是对公共财产的破坏。像这种情况，任何孩子跟老师、学校反映，在他们的教育观念里，不能理解成打小报告，因为这是出了害群之马。我们要解决问题，每个人都有义务关心这个团体。但是如果有一个学生说这个老师长得特别难看，长得特胖，等等，另外一个学生去找老师反映这件事，这毫无疑问就是打小报告的行为。第一，那个人说的话不危害任何团队，只是那个老师知道后会不高兴。第二，告诉老师导致的直接结果是那个老师可能因此不喜欢这个孩子。这是典型的打小报告。

但是我自己注意到，在今天的中国，我们公司这些年轻的小伙子们、姑娘们的身上普遍存在着一个问题：即使他们认为顶头上司或主管有问题，甚至是严重的问题，也会一直忍，忍到忍不了的时候就辞职。有的人在辞职的时候都未必会说出来，而是他和其他同事说了，然后又传到另一个主管耳朵里，最后传到我这儿来了。我去找他问，为什么当时有这个情况你不反映，而是忍了半年最终辞职呢？他说：我觉得这里不适合我，我就走，我也不能给顶头上司打小报告。但其实从事后我了解的情况看，那些是不应该被归入打小报告的范畴的，但是他会认为这是打小报告，并且不说，这是很困扰我们的问题。

而公司里早期创业的二十多个元老级的同事，他们身上有一点非常好，即使没做主管，仍然有非常强的主人翁精神。他认为这个企业就是他们跟着我打江山走到今天的，因此在公司无论是普通员工还是管理层，只要有看不惯的事情就一定会直接找我说，并且还是骂骂咧咧地说。这点对我来说是很宝贵的。我不会安排一群“特工”下去给我摸情况，但是这些人会基于对公司的主人翁心态来向我反映情况。还有些人，当他们认为我做得不好时，会在公司的群里或者是在微信、微博上写一些阴阳怪气的话损我。原则上，新来的同事是不敢这样的，但是那些老员工会阴阳怪气地说。如果他说错了，我会去找他要解释，他就会跟我道歉；如果我发现他没说错，是我们想得不周全，我会去找他道歉，他也会接受。基本上就是这样。所以我希望公司这样的人能多一点儿。

有意识地关注和接纳人才

利用一切机会和场合关注和接纳人才

这方面我比较佩服的一个人是《凤凰周刊》的前主编，也就是今天大象公会的创始人黄章晋老师，他是我多年的好朋友。当年我和他受邀去网易参加一些高校的活动，我发现一个很有意思的现象，当我们在高校的讲台上和大学生互动的时候（由于这些大学生年龄偏小的关系，所以问的问题大多比较单纯、幼稚），时不时地也能在现场发现有某个非常优秀的年轻人站起来和我们对话、向我们提问时会流露出与他的年龄不成比例的成熟和优秀的气质。一旦有这种情况，我们一起坐在台上的几位所谓的老师，一致感觉这个年轻人真不错，仅此而已。

但是我注意到黄章晋老师只要在休息或结束的时候，一定会下台和那些给我们留下良好印象的年轻人交换电话号码或其他联系方式。当时我们开玩笑地叫他“黄总统”，取笑他为了将来打江山、招纳人

才真是不遗余力。但是后来等到我创业的时候，我才意识到当时我做得有多糟糕，因为黄章晋创业的时候，他的通讯录上至少有一两百个他长期以来关注并且保持一定程度联系的人才清单，所以他把这些人才劝过来参与自己的事业，会少走很多的弯路，这样做也非常有效。

等到我自己选择创业的时候却发现，由于早年没能有意识地去做这样的事情，明明过去接触过很多优秀的年轻人，但需要的时候却发现想和他们取得联系变得千难万难。所以凡是那些有志于创业的人，一定不要等到走上创业这一步才去考虑这些问题，一定要深谋远虑，就像黄章晋老师一样。

有的人说，我早年没有做这样的事情，现在才开始创业怎么办？其实你从今天开始有了这个意识，就比没有这个意识的企业家们要好得多。

盯紧行业动态，关注走下坡路的企业

科技行业的变化是非常大的，每年都有很多公司成立，也有很多公司倒闭。盯紧行业动态，会发现跟你从事类似或相同工作的企业，时不时就会有一家走下坡路，时不时就会有一家倒闭。所以如果你盯紧这个信息的话，可能会在短时期内有非常大的收获。

比如我们那个资深的人力资源主管入职之后，帮我们搞定了一两个技术大牛，而那一两个技术大牛离开的公司刚好当时陷入了严重的危机，人心惶惶、人员流失非常严重。当时我们几乎是在那家公司附近定点安排了一个办公位置，专门去和该公司的人谈，在非常短的时间内搞定了一大批人马，为我们后来的发展起到了至关重要的作用。

商业界就是这样，无情和残酷是我们在创业过程中必须认清的一些东西。

我们自己的企业在过去几年的发展过程中也走过很多非常艰难的时刻，当我们走得不顺利的时候，外面的媒体会传出大量的负面信息。这时候，那些嗅觉灵敏的公司的人力资源主管会马上过来，向我

们公司内部所有优秀的骨干工程师和产品经理们伸出橄榄枝。如果作为企业的负责人和人力资源主管做不到这一点，说明他们是不合格的。

关注流失的优秀员工

在企业的发展过程中，不可避免地会有些非常优秀的人才由于种种原因从你的企业里流失。他们走的原因很复杂，比如有的人深切认同你和你做的事情，但是经过几年艰辛的奋斗之后，他感觉特别累。刚好又有一个比较不错的机会貌似没有那么累，所以他想换换环境、换换脑子，就这样走掉了。还有一种情况是，你做了新一轮的全员调薪，他对调薪的结果并不满意。你尝试去满足他，但公司年度整体人员的预算是超标的，没法执行。刚好有另一家公司开了一个非常有竞争力的薪资条件，所以他也想换换环境，就这样走掉了。总之，各种情况都会使得和你志同道合的人由于某些原因离开。

我们过去几年在这方面处理得比较好的是，当公司内部的人才流失的时候，如果他在绩效考评上是A或A+这种最优秀的员工，我、人力资源主管和我的助理3个人通常会一起商讨做出一个名单，这个就是所谓的“不怕贼偷，就怕贼惦记”的名单。我会长期有意识地和名单里的人保持联系，比如一两个月发条短信问候一下、关心一下。在我们公司工作不顺利，他去另一家公司有可能也不顺利；或者他去另一家公司工作也许很顺利，但是因为企业文化和理念不合，可能工作得并不开心。这些情况都是会发生的。

如果你因为他离开的时候想挽留而没有留住他，因而产生某些消极、怨恨的情绪，导致和他失去联系，很可能他在别的公司呆得不开心，过了几个月又去了其他地方，而不是想起来回到你这里。而且他主动找你的可能性会比较小，因为他走的时候，你挽留了他，但没有留住，他不免对你有一些愧疚之情。这时候，如果他在新公司干得不开心，你主动联系他，他有愧疚之情，又和你有相互了解和信任的基

础，回来的概率是非常大的。但如果你不主动联系他，他不好意思，所以他即便想回来，可能也最终选择去其他公司。

如果你对这些事情想得比较透彻的话，便会知道，公司流失人才会有各种各样的原因，当你努力挽留，拿出最大的诚意都没有成功的时候，千万不要对他有怨恨或者负面情绪，要和他保持联系。

如果花点儿心思的话，以我个人的成绩为例，过去5年里离开的绩效考评是A或A+的同事，加起来有8~10个人。通常来说，这些人在半年或一年左右的时间里回来的机率是非常大的。我可以很得意地讲，我们A+和A的流失员工中，除了那些全家搬到外地的，回来的比例是80%，希望这个数据对你有参考作用。也就是说，千万不要怨恨那些中途离开的人，他并没有背叛或者是与你产生什么冲突，只是因为各种原因。你要对他离开的原因充分了解，给予最大的理解之后，保持一种友好的关系。

一旦他回来，通常其工作动力是非常足的，而且他对业务非常熟悉，几乎不需要什么磨合和适应，很快就会重新成为比原来工作状态还要好很多的骨干人员。这是公司长期的财富，一定要在这儿投入很多的精力。我们公司里甚至有过两出两进的员工，第二次回来的时候比第一次的动力还要强很多倍，这些是花钱都买不来的宝贵财富。

底层员工如何迅速得到提升？

原则上，我们会认为那些得到良好发展的员工都是因为其实力和表现。但是，这个世界常常没有那么公平，一个性格内向的人如何在一个外向型人统治的世界里生存，是一个很大的人生课题。

我们经常看到人类社会的真实状况（包括在企业里）：很多人真的非常优秀，但是他不善于表达，就会明显吃亏。因为没有人知道，能怪谁呢？

内向型的失败者经常有一个没出息的心理就是：特别希望可以在那儿静悄悄地散发香味，别人就能闻到了。但问题是：这个世界没有那么多闲着的鼻子到处去闻。安静的美男子受到青睐的机会一定会少很多，所以你需要做一个大声喧哗的美男子，这样机会就多很多。

一般来说，问我这种问题的人通常就是一个内向腼腆的人，自己其实还是不错的，却不明白为什么不能像其他同事一样迅速得到提升。所以，我的建议如下：

要训练自己的表达能力

比如想方设法多做一些当众演讲，与更多的人进行沟通；你可以参与社交场合、参加某个学习班或者课程。总之，创造机会让自己得到锻炼。而且，如果像我这么容易紧张和腼腆的人也能成为大家认可的演讲家，那么，你也可以。你只需要能够在同事、领导面前和其他集体工作的场合准确地表达自己就足够了。如果要提高表达能力，需要有意识地去做一个基础训练。

通过阅读来修炼在不同场合的准确表达

作为一名基层员工，如何在有同事、领导的不同场合准确地表达也很重要。有的场合，适合你和同事开玩笑，但领导在场的时候，这样做就未必得体，反过来也一样。

你可能还需要再看一些职场相处和沟通方面的书。

反正我是希望那些骨子里内向腼腆的人，能在这个外向型人统治的世界里想办法通过训练和技术手段弥补自己的不足。你不用在与人交流和交际这些方面特别强，只要达到及格的程度，在这方面就不会太吃亏。这点是完全可以通过训练实现的，和天分无关。

职场发展最重要的条件

第一肯定是业务水平，如果你业务水平一直很好，但是发展不理想，那很可能是企业有问题。

第二是创业公司会看重求职者具备哪些方面的特点和能力。这个问题就比较简单了，一般说来创业公司和那些已经成功的大公司首先会看重求职者的业务水平，其次，人品和价值观或多或少是要考虑的。

但是，创业公司和已经成功的大公司之间的核心区别是，大公司会给你一些福利、薪资等方面的保障。创业公司对你能力的要求甚至会更高一些，但它希望你不要关注短期回报，而要关注长期回报。在长期回报上，它与你是站在同一立场上的。所以它可能会侧重于给你一些股权、期权等，但希望你不要斤斤计较眼前每月的工资和福利等。

除了这一点，创业公司在本质上和成功的大公司之间对人才的要求没有太大的区别。

7

我与自己的关系

我的终极梦想是领导平台革命

失败是脱敏的过程

关于失败，我其实想过很多次，而且越想越不害怕了，一方面是因为脱敏，另一方面是在我想到公司可能倒闭的时候，关注的点和担心的事会超越了害怕。

我早期比较担心的是，怎么给那些和我一起在中关村一间小破屋里共同创业的员工们一个交待。因为很多人都是从名企来的，或者是拿了名企的录用通知之后来我这儿的。现在如果公司黄了，怎么给他们交待。

但是公司走到中期的时候我发现，最坏的结果是公司被贱卖、被廉价收购，那样的话，我至少无论在他们的财务、还是前途方面都可以给予交代。这件事还是没有那么困难的，所以这部分的顾虑到中期以后就没了。

这时候开始考虑的是，如果企业倒闭了，我也要把投资人的钱还完。因为我那时候经常看这类书，比如马克·吐温，他也是个“文青”，做企业不靠谱倒闭了，后来他写书、做演讲挣了钱，把那些债全还了。还有史玉柱也是，企业倒闭了以后东山再起，把欠的债全还了。这些事情对我是有影响的。我到中期的时候，发现公司融资的几个亿花光了，有点儿没底气了。如果企业倒闭以后我可能余生都在还这个债，这样一想很可怕。

到了后期我发现，以我们团队的能力，如果真的因为什么事情倒闭了，转行到已经充分调研的两三个项目里，去做一些所谓降维攻击的智能硬件，无论是融资还是盈利，是没有太多问题的。

如果企业倒闭了，我就去做平台；做平台如果倒闭了，我就去做智能硬件。我要用两三年的时间在智能硬件领域挣钱、融资，以证明我在做硬件盈利这件事上没问题。融资后，我再重回手机行业。我和跟着我做了好几年的工程师兄弟们严肃讨论过这个问题。但在被迫转型智能硬件的过程中，如果核心团队流失了，是否能再补上，就需要靠运气，这是我很大的一个顾虑。

所以在每个阶段我害怕的事情会不一样，一方面是因为脱敏导致原来怕的，现在不怕了；另一方面是由于情况变化，使得早期不怕的，后面却有些怕了，比如担心核心团队和技术精英流失等。但是整体上是越走越有信心的，企业即使真的倒闭了，我还可以东山再起。

我还有一点很幸运。2016年，公司进来了几个核心合伙人，比如吴德周。他刚入职的时候，公司没有资金可能断链的迹象，当时的资金前景一片大好。他来之后，三四个月都专注在产品上。后来一些投资公司取消了投资，导致我们的资金非常紧张。那时候我担心，这个刚请来的高管如果发现他要操心的不是职责内的事，而是陪我共患难，做一些计划外的事时，还会不会有一个比较坚定的态度？这是我当时很大的顾虑。

但我没想到，接下来七八个月的时间，他一直用将近一半的时间在研发和产品上，另一半的时间陪我处理融资等令人焦虑和烦燥的事，这样持续了将近一年。他的心态仍然非常好，精神面貌很多时候比我要好，是天生赢家的状态。即使从早到晚连续工作15个小时，下班前又发现3件不顺利的事，他还可以笑咪咪地回家。这就是我的幸运，因为我请他来的时候，完全想不到他能在并没指望他做的事情上做到这种程度。

有一段时间，我对他说：你看你这个倒霉蛋，来了以后只有3个月集中精力在忙产品，之后一半时间忙产品，一半时间操心融资。

我问他，有没有后悔来，或者是否有一些顾虑、担心。他非常淡定地说，他完全不担心，其一，如果产品没做成，把团队精简一下，能做的事情还有一大把，所以即使项目黄了也不怕。其二，他有这么多年的积累，手头比较宽裕，所以不担心养家糊口的问题。另外，如果这些都不成，即使再找一份工作，在中国智能硬件行业，像他这种人是各大公司抢着要的。所以他完全没有后顾之忧。他觉得我们还有戏，所以没有刻意地调整什么，仍保持自己的状态。这些远远超出我原来找一个高管或合伙人的心理预期。所以回头去想，我许诺他的股份、工资额，虽然在公司是数一数二的，但我仍觉得他可能是公司里“物超所值”的几个同事之一。后来这种量级的合伙人多了之后，我就越来越不怕了。

如何对待心存恶意的人？

对于那些心存恶意的人，我觉得不能为了配合他们，就把自己过得很悲惨。我们发坚果第一代的时候，在很短的时间里卖出几十万台。我当时在知乎上看见一个帖子，发帖人特别崩溃，因为他在T1发布之后，常年在知乎或者微博上黑我们，后来发现坚果又比前面的T1卖得多，他便非常焦虑。他在知乎上发了一个帖子说，原本以为T1出

事以后，很快就可以看到老罗收摊，但是没想到又出来一款产品，而且据报道，短时间内就卖出了几十万台。他说，难道这样的人真的能成功吗？这个世界还有天理吗？最后他说大家一起来想想办法，看怎么样能阻止这件事。

说实话，我当时看了这个贴子，突然有一点儿心疼，我在想这孩子傻到什么程度，才会把这样一件事当成正经事来做。我估计他的生活不会是很舒服的状态，因为他要投入大量的精力和时间写这些东西。那一刻我的感觉不是生气，而是好笑且同情。

但其实，创业早期我怕的事情确实挺多的，有各方面的顾虑，走到现在真的越来越觉得没什么可怕的了，包括我们要做的智能硬件，也有人主动来谈合作。当然我们如果做智能硬件，起步时会做成锤子科技的全资子公司，以后再单独融资。但这些都会在我们的框架内去做，这方面谈得多了，我就会越来越有安全感。

重新理解世界

创业几年来，真正的变化是自己看问题的态度比以前宽容了很多。这不是由于我现在比以前更进步，而是见识多了，我跨到另外一个领域里，并且操办了一个比较有规模的企业。这使得我有机会看到更多的东西，在接触这些东西的过程中，我的视野变得宽广了，所以我对人、对事物、对这个世界的理解就宽容了很多。很多我以前看不惯的事情，现在都能理解了。

比如手机开箱退货率的问题。在我比较单纯，也没有商业经验的理想主义时期，我希望客服的满意度是100%，而不是95%~97%。所以你可以认为那个时候我是过于理想化了，但其实是我那个时候没有常识、没有见识。

所以当一个企业宣传他们的用户满意度是97%，并为此得意的时候，我觉得他很没追求，他应该追求100%。可是在我做企业的过程中，随着我们客服工作的不断调整，我看了相关的理论书籍，也做了一些扫盲工作。在这个过程中了解到的一些内容是我过去没想过的。比如客户满意度，即使你的成本可控，也不应该追求100%。因为正常人群的分布是，100个人中，总有两三个人品行不端，这是人类社会的共同规律。你看我们上小学的时候，一个班里50多个孩子，一定有至少一两个、两三个坏孩子，他们常年欺负人，这不是坏是什么呢？有可能他也是基因的受害者，但是客观描述事实的话，常年从欺负弱小者当中获得愉悦的孩子，就是坏孩子。

如果一个企业追求100%的客户满意度，意味着在100个销售案例里，当有两三个流氓敲诈它的时候，它会配合他们的敲诈。这必然导致与类似人群也朝这个企业来，很快企业就会扛不住了。

对于这些，我没做企业时会想，我心目中的好企业应该提供100%的满意度，为什么要让那两三个人失望呢？为了防两三个流氓而制定一系列的政策，必然使得不是流氓的人，由于这个政策的存在，而产生不愉快的体验，甚至会蒙受一些委屈，等等。这些东西是我进入这个行业之前想不到的，等到做了以后就发现了这个问题。

在这个过程中有一个有趣的理论：做大众消费品的企业家，整体道德水准是低于常人的。我做了几年企业之后便明白了这句话的意思。因为一个人成长过程中会额外遭受很多污蔑、委屈、被泼脏水，当他总被冤枉时，容易人格扭曲，道德水准变得比普通人低。

我年轻时候经常犯的错是在三观方面对自己要求太高，由此带来的副作用是，我面对自己瞧不上的人时，会有强烈的道德优越感，后来发现这样的心态让我出错的概率变大。所以当我意识到这些问题后，便会做一些心理上的调整，这是个比较大的变化。但是这点又经常在与朋友沟通的时候被误读为，因为做企业而变得没那么纯粹了，

是一个变坏或者不学好的过程。说实话，给亲朋好友讲清楚这点是很疲劳的，但这确实是我这几年比较大的一个转变。

还有一个就是对别人犯错的容忍度问题。因为我见的事情多了，经历的事情多，所以对别人的错误，即使明确是错的，我的宽容度也比以前提升了。

天生骄傲

5年的创业，确实让我在某些方面比原来更骄傲了，究其原因是一些困难的时刻激发了我的逆反心理，所以在有些该坚持的事情上会比原来更坚持。这是第一种情况。

第二种情况是，我发现在做企业的同时，维持道德高尚是可以做到的，但是道德洁癖这件事是一定做不到的。比如《从0到1》那本书里面的一条理论是，一个企业要想在商业伦理道德上高尚，必须在某一领域里做到接近垄断的优势，才有可能谈及企业的高尚和伦理。否则如果你是一个为了生存苦苦挣扎的企业，为了生存，可能什么事都干得出来。所以书中举例说谷歌为什么敢讲不作恶，正是因为它在搜索市场上的垄断地位。如果大的趋势没有变化，谷歌即使现在停步下来，仅靠搜索引擎领域里的固有优势，也能维持很多年的赢利。企业只有到了这样一个点，也就是突破了“从0到1”这个点，才有资格去谈道德高尚这件事。

所以当朋友问我，做企业是不是一定要缺德才能挣钱，我对此毫不犹豫地否认了。但是，做了企业家以后，是不是维持不了道德洁癖呢？这是一定的。如果你是一个独立的知识分子，你想一生维持道德洁癖，没有什么太大的难度，只要你不过于笨拙，以至于连老婆、孩子都照顾不好，就一定没有问题。但是如果做了企业，有道德洁癖是绝对不行的。

创业者的舍和得

在中国互联网创业的大潮中，绝大多数创业者都疲于奔命，完全无法兼顾生活和家庭，都是全力地拼，没日没夜地拼。当然，也会有一些例外。

我确实见过奇葩的例子，比如陌陌的唐岩。他非常轻松地完成了创业、上市和漂亮的盈利等一系列的成功，但他在全程中几乎没有过特别疲惫、特别拼和特别劳累的时刻。虽然他自己谦虚地说是运气好，赶上了风口和时机，但我觉得不是这样。因为他是我这辈子见过的非常聪明的人之一。

这样的人毕竟是极少数的，绝大多数人一定要把自己的创业定位成：一旦走出这一步，就是一条不归路；一旦走出这一步，肯定无法兼顾家庭。

所以，你要和你的家人充分地沟通，自己还要有充分的心理准备。当然可以用一些方法来改善这个问题。比如把家搬到公司对面，那你中午至少可以回家吃饭。

有段时间，我在公司的正对面租了房子，所以我走回家只要3分钟。当我发现由于对老婆关照不足，导致她情绪比较糟糕的时候，就会有意识地和她一起吃个午饭，改善一下她的情绪。

但是从本质上说，兼顾家庭这件事一定是在相当长的一段时间内做不到的。我觉得所有创业者都应该对此有心理准备，要不然可能走到某一天，比如你事业成功了，婚姻却失败了，这个结果是不是你想要的？你要提前想好。如果你不在乎，那是你的选择。

学习，不断地学习

如今，我已经很少有独处的时间，周末也许会有一些，这段时间不是睡觉，就是看书。如果不看书的话，我便会很快睡着，因为长期缺觉。我平时更习惯在看书的时候顺便思考。

我发现一个很有意思的事情：火车站卖的书和机场卖的书是不一样的，是给两个群体看的。我在机场的书店里发现，摆在最显眼位置上的畅销商业书里，10本中一定有一两本是极其靠谱的。所以我后来就养成了在机场买书的习惯，以前我是没有这个习惯的。我唯一遗憾的就是电子书在中国不会同步上市，而是先卖完一轮硬壳精装版纸质书，再卖一轮软皮包装版纸质书，然后才卖电子书。因为我喜欢用Kindle看书，可以做标注，事后想要复习总结，或者讲给同事听的时候，我可以在电脑版的Kindle里，把那些标注一次性高效率地筛选出来，特别方便。

但是如果标注在纸质书里，事后查阅、整理、复制都是非常低效率的。还有一个问题，就是我们看一本书，里面有很多前人总结的经验和实战案例，看完之后当时收获很大。但是在后来企业的运作实践中该用的时候，却想不起来了。可能过了几个月以后，机缘巧合重新翻到那本书时才发现，当时为什么没用这招儿。

其背后的原因是什么呢？还记得我们上学的时候，学了一个定律或解题方法后，套用这个方法解决20道题，然后就可以把这个方法给消化掉，再碰到同类型问题的时候，就可以调用这个工具。但是如果你不用它实战二三十道题，当你再碰到另一道同类型题时，就会想不起来，还要去查阅。所以我发现这个问题之后，开始做一个学习方法上的改进。我在公司组织了一个年轻人学习小组，我们把所有推荐的商业管理书籍（包括营销类）做完标注，在Kindle里一次整理出来，将其做一个PPT，集体讨论交流。如果在实战中遇到类似情况，互相提醒要用哪招。大家这样重复几次，这些方法就会成为大家脑子里的工具。

如果有无穷无尽的钱

在我过去的理解里，我觉得一个有钱人买一架私人飞机就是嘚瑟，没有别的解释。因为飞机要排放很多二氧化碳，加速全球变暖。我以前认为它一定不是一个必需品，但是我发现在长期过劳和缺觉的情况下，即使买的是公务舱或者头等舱也无法很舒服地休息，以从北京到上海为例，全程一个半小时，起飞后的前半小时，因为安全问题，必须坐着。期间睡了30分钟，乘务员又要摇醒你，告诉你落地前30分钟必须坐起来。每周一两趟的飞行频率我持续了将近一年，有时甚至中午12点着陆，晚上12点起飞。经历了多次这种情况之后，有一天，我突然对那几个一起出差的同事说，挣了钱之后，如果还继续做公司，有一个必需品就是飞机。

在这之后，我每天都会想这件事，虽然我曾租过一架特别糟糕的飞机，但还是有这个想法。因为坐私人飞机，可以很自由地休息。但是有两次跟朋友说了，他们都说我是嘚瑟，所以后来就没太敢说。如果有花不完的钱，我会觉得这是一定要买的一个办公用品，特别是如果我们要向国际化发展。因为每周在中国和美国两地飞的时候，需要每周去机场，过安检、办整套的流程，这些太令人疲惫了。

退休之后

关于退休，我能想到的就是补偿和陪伴家人。我在创业之前，不知道工作可以这么令人高兴。以前乔布斯活着的时候总说，他20多岁就找到了终生热爱的事业，这是难以置信的幸运。我以前总觉得他说这个是想讲一些煽情或打动人心的话。

但是我就过去5年的经历来看，工作是会让人上瘾的，可能做好了就会对人类有很大贡献。考虑到我前30多年都懒散得要命，所以我有时候也会在夜里加班，在办公室睡了3个小时醒了，突然觉得这个天天

在办公室加班的精神病怎么会是我呢？因为我曾在新东方教书，周一到周五全休息，周六和周日各上一到两节课，只有寒假和暑假的60天特别忙。我当时作为一个住在北京的“文青”，周一到周五的生活是：周一舞台剧、周二话剧、周三音乐剧、周四摇滚音乐会、周五爵士音乐会，每天晚上都有宵夜，到周末一想，终于要去给学生上一节课了。基本上都是这么过来的。所以我反而觉得挺奇怪的，相比我开公司之前的生活状态，现在会有这么大的反差，这是我完全没想过的。

为自己设计一个背影

以前有一个网友开玩笑地问我，我会在自己的墓碑上写什么？我说应该写：“他的一生是无论从事任何行业，都会对其他行业造成不可挽回损失的一生。”当然这是开玩笑的说法。做企业5年之后，我想应该是这样：“他小时候有过很多梦想，因为个人的努力和时代的机遇，能够做成一件事。”大概是这样一种比较朴素的描述。

我小时候的偶像是像盛田昭夫（日本索尼公司的创始人）这样的电子巨头，我很喜欢他的产品，但是从来没奢望过他所从事的工作会与我的人生有什么关联。然而时光飞逝，我到了30多岁，没有学电子、也没有做工程师，更想象不到有什么样的机会和条件能进入那些行业。万万没有想到，当我到了40岁左右的时候，居然会赶上这样好的一个创业时代，作为一个毫无背景和积累的人，能够从事这个行业，我觉得是我一生最大的幸运。

中国正在风起云涌地创业，比如BAT，没几年就形成了如今的规模。而在日本，一些行业发展到一定程度，基本趋于稳定之后，再发展的机会就很少了。从这个意义上说，我觉得我们这一代人的幸运是无法形容的。所以，我希望能够把这些感受相对朴素地刻到墓碑上，对于后人来说可能比那些精致的语言更有激励或启发作用。

附录

让我们把话说完

关于创业的65个极致问答

文/ 罗振宇 罗永浩

这是一次长长的对谈，

提问者罗振宇，也许是中国最会问问题的人，

回答者罗永浩，也许是中国最具时代标签的人，

他们的灵魂碰撞，会为创业者带来怎样的思想激荡……

Q1 罗振宇：

2017年的3月，你的下一代锤子手机快要发布的时候，如果给你的公司打分，满分为100分，你会打多少分？

A1 罗永浩：

70多分吧。因为比起那些原本就从事这个行业，然后出来创业的团队来说，我们前期学习的时间和周期都比较长，因为跨

界，所以走得慢一些。

很多人认为我们的长板很长，比500强的长板还长；短板也特别短，比山寨公司的短板还要短。所以综合下来，公司走到今天，能达到70多分，我还是挺满意的，但是离一个真正优秀的企业还差得很远。

Q2 罗振宇：

从最早你在网上流传的那一段音频，直到今天的对话，有几个词一直是你的标志性词汇，也是你用一己之力把一些相对陌生的词突然变成了大众热词，比如彪悍、我的奋斗、工匠精神、情怀等。这些词和你如影随形，那么，如今你还认同哪些词？

A2 罗永浩：

其实你自己知道的你，真实的你，和公众眼里的你，永远都是3个人。

人们贴在我身上的那些标签，其实跟我并没有很大的关系，比如“彪悍”，那是我在新东方的课上偶然讲出的一句话，却成为流传最广的话语。但这在我教书时传递给学生的价值观里只是微不足道的一部分。

Q3 罗振宇：

2017年是锤子科技创立的第5年，假设有一个三十五六岁的青年人，突然推开你办公室的门，说自己很有才华，但是脾气比较暴躁，他现在想创业。你会给他什么样的建议？这个人其实就是几年前的你。



A3 罗永浩：

从理性的角度，我会建议他不要做这件事，因为投入产出比低得离谱，投入100分的努力，回报可能只有三四分。我会把我的经验告诉他，让他理性地判断这件事。但是，如果这就是他的梦想，无论如何都要实现，那就没什么问题，我会无条件地鼓励和支持他。

Q4 罗振宇：

5年前，当你以这样的状态出现在朋友面前，坚持要做手机的时候，有没有人劝阻你？

A4 罗永浩：

99%的人都是打击和反对我的，当然他们的打击也是善意的。但凡是关心我，或者跟我有点儿交情、拿我当朋友的人，都劝我不要做，这种状况大约持续了半年多，我差点儿因此中途放弃，改做别的项目。

Q5 罗振宇：

我印象很深的一次，是在一个很多人参加的饭局上，你说你创业成为企业家之后，变成熟了，以前说过的很多话，现在不会再说了。我想问，哪些话是你后来不会再说的？

A5 罗永浩：

给别人带来伤害的话。做企业之后，说的话都有可能在网上传播，而且影响力会比较大，如果我随意说话，就有可能给对方

造成伤害。又不能因此说假话，在这种情况下，我只能选择不说。

Q6 罗振宇：

在公众语境里，你从一位网红变成一位企业家。从锤子成立到现在，你为这种转变放弃了什么？

A6 罗永浩：

放弃了一些真诚的表达。很多话即便道理是对的，出发点是由衷的、真诚的，但如果说完之后仍有可能造成问题，我就不会说出来。

Q7 罗振宇：

创业这些年，你觉得有什么样的困难是你刚开始完全没有预料到的？

A7 罗永浩：

业界公认我们做品牌营销和“病毒性”传播是很成功的，同时我相信自己在工业设计方面是个专家，一定会做得很漂亮。所以我认为比起别的创业公司来，我的风险是很小的。我对工程的要求和那些前沿公司不一样，我是要把成熟技术转化成产品的。针对这样的工程需求，我认为只要有钱、找对了人，就能满足这一需求。但后来有家媒体这样评价：“罗永浩的逻辑是对的，只要有钱，就能搞定这些领域。但他轻浮的语气说明他对做这件事情的难度估计不足，对工程缺乏敬畏之心，所以一定会吃苦头。”后来果然验证了他的正确。



Q8 罗振宇：

我听过你很多次演讲，我发现你的语气总是很肯定。那么，在不影响你现在的权威性，不对企业形象造成伤害的前提下，可否讲一讲，有哪件事情曾让你犹豫不决过？

A8 罗永浩：

2016年下半年，我们的经营策略是将3条产品线合并为2条，这意味着有1/3的研发人员将被淘汰，而他们的表现都很优秀，很多人是我们花了无数的时间、精力和情感，从各个地方挖来的、劝来的，甚至是哄来的。在这种情况下，要下定裁员的决心，我会非常迟疑。但为了保证企业的发展，为了实现盈利，我再舍不得、再难过、再迟疑，这件事情也必须得做。

Q9 罗振宇：

这是一个创业家辈出的时代，因为你只要有一个长项就可以了，社会的开放性和资源配置的丰富性，自然会把你的其他短板给补足。那么，你会试图去补自己的短板吗？

A9 罗永浩：

我的经验是，一定不要试图去补自己的短板，要找合适的人来补。一个人过去几十年的人生经历证明了自己不擅长做某些事，如果为了做企业，刻意要把这些短板补足，一定是死路一条。自己不擅长、做不好的事情，要找擅长的人来帮忙做，而不是自己明明不适合，却非要逼着自己做那个领域的事。

Q10 罗振宇：

作为一位创业者，一位CEO，你觉得管控公司最重要的三件事情是什么？

A10 罗永浩：

所有的企业几乎都是大同小异，对于企业的负责人来说，最重要的永远都是找钱、找人和定战略方向这3件事。

Q11 罗振宇：

霍罗威茨讲过一句话，说一个企业的CEO，他的时间大致分为两部分，一部分是战时CEO，负责打仗；另一部分是和平时的CEO，主要负责治理。你在这两部分的时间安排比例是怎样的？

A11 罗永浩：

我的感觉是，大多数创业公司的CEO，至少在创业初期，都是战时CEO，而不是和平时期的CEO。企业走到一定程度之后，引进先进的管理方法、管理技术和优秀人才，他们才能过渡到和平时期CEO的状态。

Q12 罗振宇：

创业这几年，什么时候最累？是早期更累，还是现在更累？

A12 罗永浩：

身体上的累其实都差不多，到现在也是一样。很多人和我一样，始终都觉得累。一些在企业做了很多年、也很成功的朋友们告诉我：一个企业，如果老板觉得舒服，那就是企业出现危

险的第一天，所以你要全程不舒服。你一觉得舒服，企业就要出事了；即使不出事，企业也会进入一个平台期，停滞不前。

罗振宇：我创业3年，在这方面的体会特别强烈。劝那些想创业的人考虑好，因为事实上，永远没有一个地主阶级式的生活，比如我有了二十几亩地、十来头牛，就可以老婆孩子热炕头，一切都好了。永远不会这样。创业的真实情况是，你必须把自己逼到一个极限。

Q13 罗振宇：

你身为锤子科技的老大，如果某天，突然出现一个各方面都碾压你的人，并且在公司已经有了一定的权威性。假设这个人就是我，假设我去给你当CEO，来替换你的角色，你可以功成身退了，那么你会跟我交代些什么？

A13 罗永浩：

如果我有信心交给你的话，在过去几年的日常工作和相处中，该交代的都已经交代得差不多了，不太可能出现突然要交代一大堆事的情况。随着公司的发展，任何人都可能会被更强的新人顶替，优胜劣汰这是企业健康运作的必然。否则的话，就说明企业运作有问题。

Q14 罗振宇：

假设换了一个新人，当他面对新市场，必然要做变动，而且我们没有办法预期会是什么样的变动。所以，对于这家你创生的企业，像亲儿子一样的企业，不管它怎么变，有没有哪一点，是你希望可以一直不变的？

A14 罗永浩：

那应该是价值观和理想主义这些方面不能变吧，别的都可以变。因为你做的企业在本质上是盈利性的机构，新人可以为了赚钱而不断变换经营策略，我没有理由拦着。但赚钱只是企业经营过程中的一个自然结果，除了真金白银的利润，还要创造其他价值。如果企业只是单纯追求利润，对这个世界来说是个零和游戏，就没有价值。所以，企业要有追求，要讲理想主义。

罗振宇：钱对于我们创业的人来说，其实就是评价自我成长的一个进度条，它是个结果，也是个刻度。看你营业额变成多少，你的估值变成多少，你就知道自己内力变成了多少，仅此而已。它只是个结果，既不是目标，又不是原因。

Q15 罗振宇：

锤子科技走到了今天，行业里还有没有“罗永浩是个外行”这样的声音？

A15 罗永浩：

基本没有了。不但行业里没有了，连媒体中这样的声音也很少了，只是有人觉得我们做得还不好，至少在商业上做得不够好，这是事实。但是认为我们是外行的意见基本上没有了。

Q16 罗振宇：

创业之前，你做了哪些知识上的储备，让你有信心扎到这个行业里来？

A16 罗永浩：

没有什么知识储备，只是去找了很多人谈过。从手机的产品定义，到怎么研发、怎么找供应链、怎么配合、怎么生产，每一步都找很多人问过，但我不可能在那个时期投入精力去研究技术层面的事情，比如电子结构是怎么来的、板子是怎么焊的等，因为社会分工使得这些不是我当时应该做的事情。

Q17 罗振宇：

在你起步的阶段，给你信心的应该是乔布斯吧，他其实也不懂，却做出了那么大的事业。有种说法是，你曾认为自己是乔布斯的转世灵童。假设你今天有机会见到乔布斯，你会问他什么问题，或者跟他说一句什么样的话？

A17 罗永浩：

其实我没什么想问他的，因为我从他身上学习的东西已经够了。对于跟他吃顿饭，问他一堆问题的机会，我是没有兴趣的。因为除非你成为他很亲密的人，否则仅仅靠一次饭局，你的问题和他所给的答案，通常是没有什么价值的，远不如从他做过的事情、他以往的言行，以及他在接受访谈时聊过的话题中总结归纳来得好。所以如果有机会见面，我充其量就是表示一下感激之情，因为我从他的工作和他本人身上学到了很多。

Q18 罗振宇：

你在做硬件的过程当中，遇到的最大的坑是什么？

A18 罗永浩：

做硬件的过程中最大的坑，就是定义产品，当时不是特别确定哪些是团队能做的，哪些是团队做不到的。在具有丰富的研发经验和产品线经验的负责人到岗之前，很多事情团队承诺能做到，却在进行到一半的时候发现根本做不了。如果改方案，代价不是亏损，而是直接倒闭；如果不改，产品上市以后会被人诟病。这就是钱、资源和实力等综合因素的制约所导致的。我只能硬着头皮往下走，对于这些，公众和媒体的解读与真相其实相差十万八千里，但是这个负面的后果只能自己扛。我很快就学会了不跟这个世界辩论真相，因为公众关心的是成败，而不是真相。所以到现在，即使遭到全世界的误会，我也能比较从容地面对，不做过多辩解。

Q19 罗振宇：

假设把一个手机的生产分成三部分，当然，我这个分法可能不精确，即外观设计、软件设计和硬件，那么你花力气最多的是哪部分？

A19 罗永浩：

我个人花力气最多的是软件和工业设计，这两部分是我亲自负责的。研发、技术是由我的合伙人吴德周负责的。我们都有拿不准的时候，我们会一起商量、集体决策。会出现这种情况，只是出现得很少。

Q20 罗振宇：

我们先聚焦一下工业设计，问下面这个问题前，我必须离你远一点儿，我怕被你打。有人说你们的工业设计其实挺丑的。你那个九宫格刚出来的时候，我自己也不得不承认，从个人审美

上，我说不清它是丑还是美，我只是觉得不习惯，或者震惊。而不是像有的产品，比如苹果，它一上市，我就觉得真好看，很惊艳。请问你怎么解释这个落差？

A20 罗永浩：

这种落差非常正常，我们在做工业设计和界面设计的过程中，由于经验不足而比较容易犯的错误就是，容易忽略公众接受度。因为一个好的商业设计，既要兼顾创新、差异性和设计上的美感，又要兼顾公众的接受度，这几个方面是同样重要的。但我们在创业初期，会过高估计某件事的公众接受度，所以导致很多人不习惯我们的产品设计。这种结果是很正常的。

Q21 罗振宇：

采访你之前，我请教了一个行家。我先问他：对罗永浩有偏好吗？他说：没有任何偏好，既不喜欢，又不讨厌。于是我就问他，怎么从审美上评价罗永浩。他回答："第一，人类审美本身没有高下之分，有环肥就有燕瘦，不同时代有不同风格，这很正常，是流变的。但是罗永浩会利用他超强的公众影响力，制造扭曲力场，所以即使是一款不好看的产品，他会通过一场又一场的发布会，不断强调其好看，最后公众的审美会被他扭转过来。"你怎么评价他这段话？

A21 罗永浩：

这件事说明他在审美上是个不及格的人。很多人会说，审美和艺术创作一样，是高度主观的，没有标准。其实不对，这是很业余的说法。

审美和文艺创作一样，是有标准的，有所谓的行业标准，比如我们喜欢的风格完全不一样，但如果我们有足够的专业素养，受过专业的训练，那么我即使不喜欢你的风格，也能知道你的产品在其领域里是什么样的水准，这是可以量化并判断的。比如我们的T1手机刚上市的时候，很多人说丑，当它获得IF设计奖金奖之后，先前说它丑的媒体和评论家全都不说话了，甚至连写评论的人，也几乎没有再说它丑的了。

Q22 罗振宇：

上一次跟你吃饭的时候，你提到一个观点，我觉得很受启发，你说你之所以进入手机行业，是因为它刚开始特别难，但是一旦到达一个临界点，便会爆发成一个巨大的商业机会。那么，以你的判断，这个点大概用几年达到？

A22 罗永浩：

我觉得很快了，如果我们在中国能做到1 000万台的年销量，基本上可以认为是上了牌桌的选手了。

Q23 罗振宇：

最近我在熊太行的《关系攻略》专栏中学到了一个词，叫高自尊和低自尊。低自尊的人对自己的评价也很低，与此同时，他们习惯性地对任何事低评价，高自尊的人则相反。其实作为你的朋友，我有一种担心，就是锤子会不会因为它的产品在向各方面妥协，变得更容易为各方所接受，导致它的势能渐渐弱了。就像，最初的罗永浩是那样的愤青，那样的彪悍，那样的有主张，但几年的创业经历，让你变得妥协，变得不敢做事。你真的有信心，发布会将一直有那样的市场号召力吗？

A23 罗永浩：

当然。事实上，我们每年的传播规模和速度都是有增无减的，所以我并不担心这一点。

Q24 罗振宇：

我从2015年开始做跨年演讲，就有这样的体会，当一家公司把最重要的一次公众亮相压在一个人身上时，这个人感受到的压力是非常大的。

A24 罗永浩：

当然，每年都是如此，苦海无边。我每次都感觉要崩溃了，但我也确信自己每次都不会崩溃，事实就是这样。我这种即将崩溃的状态从做教育培训时开始算的话，差不多有七八次。事实上，我没有崩溃，反倒是我们市场部管筹划活动的一些员工已经崩溃了，要求调到别的部门去，有些真的调走了。

Q25 罗振宇：

那你怎么理解势能这件事？你觉得创业5年来，整个公司的势能是上升了，还是下降了？

A25 罗永浩：

起起落落吧，但整体上还是向上走的。我们经历过很多难以想象、不足为外人道的困难，也有很多次差点儿倒闭，但我们每次都扛过来了。有一个投资人感慨道：一家创业公司，只要创始人不想倒闭，那么基本就倒闭不了；如果人的精神垮了，那

么神仙也救不了。所以，只要你自己愿意干下去，基本上就没什么扛不过去的。

Q26 罗振宇：

在做产品的这些年中，有哪些错误是你原本可以避免的？

A26 罗永浩：

其实还是挺多的，比如我们的产品设计。在有专业的产品线负责人之前，这部分是由我来负责的，作为产品的负责人，我的知识盲区很多，而我同时需要投入很多精力在其他业务上，这就导致我没有足够的时间来了解产品，使得我们犯了不少错。

还有就是，如果内部的若干个技术负责人产生歧义时，我应该亲自去了解情况，而不是一味地相信相对资深的人。因为从某种意义上来说，这是管理者一种偷懒的表现，也会导致一些不好的结果。

Q27 罗振宇：

我在自己的行业里面，越做越觉得自己不懂。那么，你进入手机行业5年了，你认为自己现在懂手机了吗？

A27 罗永浩：

我觉得我很懂产品，但越懂，越觉得它难，因为工程和技术上的问题，越做越觉得它难。其实是因为我最初做的时候对难度的估计不足，也就是人们常说的“你不知道你不知道”。等你做得越多，了解得越多时，它的难点在你眼前暴露得就越多，你就越觉得难。

所以，我现在经常说创业要有敬畏之心，这不是矫情、做姿态，而是对工程实现和技术攻关的难度，你怎么高估都不为过。

Q28 罗振宇：

在你的用户中，有一部分人惯于搜集整理各种不利于你们的资料，在公开媒体上写负面评论、批评或是谩骂，我们叫他们“锤黑”。据我所知，你的微博拉黑了很多人，那么，你从内心里怎么看待这些黑你的人？

A28 罗永浩：

我觉得多数人还是正常的，他们不会有过激的行为。我也有自己讨厌的公众人物，以前我不做企业，可以在网上随便讲话的时候，我也会去评论。写文章、写评论、写微博、对人说三道四，这都是很正常的，公众人物就是让人家说的。我理解那些讨厌我或讨厌我们公司的人，他们写的东西我也都能理解。但我还是需要花一段时间来消化和适应。好在这种人为数不多，所以我并没有因此对社会失去信心。

Q29 罗振宇：

能不能描述一下，“锤粉”是一类什么样的人？

A29 罗永浩：

我们一直把锤粉叫锤友，不是惺惺作态，而是我很了解这个群体。从我做英语培训开始，一路都有这样的人，我能打动他们的一个很重要的原因就是，我们在理念和价值观上，是同一类

人。他们看着我在公众眼皮底下做这些事情，包括成功，也包括失败，那些事情他们也想做，但不方便做，或因为缺少机遇没有做成。他们其实是从我身上找自己，我们在骨子里是同一类人。

当看到我折腾这些事情的时候，他们从情感上会有深刻的代入感，如果有一天，我做了一些在“三观”方面让他们不能接受的事情，相信多数人会马上跑掉。我永远对此充满警惕。

他们不是我的粉丝，而是持同样信念、价值观和生活态度的粉丝，只是我凑巧在这几个他们高度认同的方向和领域，做了一些事情，并且走进了公众视野，成为了执行者的角色。仅此而已。

甚至，我们一亏损，他们比我们还难过，我们一赚钱，他们比我们还高兴，他们并不指望能得到什么回馈。所以我真的很幸运成为公众人物，并且因此受益，这是我这辈子最大的幸运。

Q30 罗振宇：

那你觉得，“罗永浩粉”和“锤粉”有重合吗？

A30 罗永浩：

早期这种重合度是非常高的，现在重合度越来越少。通过我们市场和公关的舆情监控，初期买锤子手机的用户中，有相当高比例的人是因为支持我，经常会出现买好几部手机送人的情况。但到今天，我们靠产品本身转化的粉丝变得非常多。我也有偶像，但如果他做的东西我不感兴趣，我不会因为自己是他的粉丝而去购买。锤子手机也一样，很多人认为锤子手机是粉丝手机，其实是一种误解。

Q31 罗振宇：

我一直有一种看法，作为一个公众人物，你如果为了保持一定的热度，应该设计一个20美元左右的产品来支持你。我在外面公开演讲的时候甚至会说，老罗就应该做一个五金工具箱，其中最主要的就是一把20美元左右的锤子。但是你好像从来没有做过这样的事情？

A31 罗永浩：

其实做过。以前是精力不够，苗颖加入之后，她希望我们做一些T恤衫、马克杯之类的文创产品，或是注重设计感的手表之类的产品，使我们的网站上除了手机和手机配件之外，还有相关的注重设计的产品来售卖，这些可以成为维系平台的纽带，同时也增加了商城的收入。以前是因为没顾上，后续会做这样的产品。

Q32 罗振宇：

我梳理了这么多年来关于你的一些公众舆论爆发点，我认为对你最不利的一次，就是那次降价，你还因此得了一个外号——公孙永浩，你自己知道吗？但你好像没有在这件事情上做更多的解释。

A32 罗永浩：

我知道。事情是这样的，T1在上市四个半月之后终于解决了生产问题，但出货率非常低。我们计算了未来3~6个月的财务数据后发现，如果不能在最短的时间内卖掉一半以上的产品，资金链随时会断裂。在这种情况下，只能直接降价。对于之前买贵

的消费者来讲，我们从道义和商业伦理上，是不需要承担任何责任的，所以从是非的角度来说，我没有任何错。

但是作为C2C的企业，和消费者之间有一个情感纽带，这虽然不是是非问题，但确实伤害了消费者的情感，我会不好意思，所以我们会尽量避免这种情况。

Q33 罗振宇：

有句话说，企业倒闭不是因为不赚钱，而是因为资金链断裂。你遇到过这种险象环生的危机时刻吗？

A33 罗永浩：

去年M系列发布前的两三个月，有些应收账款收不回，还有亏损的部分和应付账款，导致资金链非常紧张，如果不能扛到产品发布，那么前面8个月的投入就打水漂了。所以我们当时非常焦虑，到处借钱，最多的时候借了9 000多万，以至于很多老投资人都看不下去了，纷纷劝我，债款不要超过1个亿，否则宁可选择破产清算，另起炉灶重新来过。当时确实是非常艰难的时刻，好在最后我们还是扛过来了。

Q34 罗振宇：

一般来说，你是怎么说服投资人给你投资的？据多次参加你的融资会议的人说，你对投资人讲的永远是同一套话，那么这套话的核心和精髓是什么？

A34 罗永浩：

我讲的关键在于我们的“差异化”和“创新点”，“未来要做成的东西”，以及我们在未来8~10年能够掀起多大的波澜。在现有的投资人和股东中，能清楚理解我们在干什么，并且坚信我们会成功的人，只有1/3，另外2/3的投资人多是出于跟风的原因。

Q35 罗振宇：

你和投资人，谁更强势？

A35 罗永浩：

我其实没想过这个问题，但我后来听说了一些案例，我猜想可能是我强势吧，因为我和他们之间的沟通一直都很友好，没有什么问题。有人告诉我，如果企业连续亏损4年多，是要经常看投资人脸色的，但是我没遇到过。我猜想可能是投资人看我业绩不好，也会生气，但是又怕我刺头，所以生气也没表现出来。这只是我的猜想，但是我们之间确实没有过任何不愉快的争执。

Q36 罗振宇：

你手里的股权正在变少，而且你在未来几年可能还要大规模融资，一直融到你掌握的股权只是个位数为止。如果到了这个时候，你怎么保证对这个“亲儿子”的控制？

A36 罗永浩：

当企业走到中后段的时候，可能会有投资机构进来，他们会作为大投资者来主导这件事，他们会设计好整个结构。上市之

后，就是需要我们自己的运营团队去想办法。一种情况是，如果我们的业绩比较好，可以自己买回来；另一种情况是，找到一个愿意支持我们的基金机构，用机构的钱把股权买回来，或是让它成为最大股东。但这是有风险的，对于上市后的长期运作是有重大隐患的。

Q37 罗振宇：

你现在要花大量的时间去挖人，那就涉及怎么判断人的问题，你怎么判断这个人的价值在行业里是被高估还是被低估了？

A37 罗永浩：

创业初期，我对这个圈子并不是很熟，都是通过朋友，或者朋友的朋友来了解一个人的。因为隔着一层关系，通常打听不到太多细致、有价值的信息。但经过半年左右的时间，我认识了一些圈里的朋友，事实证明我们之间有很多理念是相同的。这时候我再通过他们去打听，就很靠谱了。比如关于某位高级研发主管，如果周围的朋友对他有一致好评，那基本就不会有什么问题；如果对他的争议性很强，那就只能依赖自己的判断了，有试错的可能；如果朋友普遍认为他不行，我就不用再跟进了。所以在评估高管价值时，人脉很重要。

Q38 罗振宇：

假设这个人获得的好评很多，明确是一个高手，通常你是用什么策略把他挖来的？

A38 罗永浩：

肯定是各种谄媚嘛。我有一点很占便宜，江湖传闻我这个人很嚣张、很猖狂，这个说法带来的好处是，只要我对他们表现出谦卑、仰慕，或是积极学习和努力上进的态度，他们都会吓一跳，因为超出了他们的预期。正因为我被传闻妖魔化得很厉害，而通过接触，他们发现真实的我特别通情达理，都会非常意外，我再把他们请过来也就比较顺利了。

Q39 罗振宇：

你遇到的最困难的说服是？

A39 罗永浩：

最困难的说服应该就是我现在这条产品线的负责人吴德周了，我们在前期就谈了7个多月，后来我还动员了五六个人和我一起去上海找他，并且是连夜包了一架飞机飞过去。这让吴德周很感动，这事儿也成了圈内的一个传奇故事。

Q40 罗振宇：

在说服这些人加入的时候，你最喜欢开的条件是什么，是工资、期权，还是情怀？

A40 罗永浩：

很少谈情怀，尤其是和那些做工程技术的科学家们谈的时候，他们比较冷静，不容易被理想主义的信息煽动。他们关注的不是钱和期权股份，而是你能否让他相信你做的事情，你是否有能力把一件事情从小做到大。当然，工资、期权和股份也是要谈的，但通常会打包。工资多，期权股份就相对少一些；工资

少，期权股份就相对多一些。很多企业都是这样，所以在这方面不会有太大的问题。

Q41 罗振宇：

江湖传闻，你在公司内部脾气不是很好，那么，对于这些你用高价请来的高管，你也会对他们发脾气吗？

A41 罗永浩：

其实我并不是脾气不好，我只是更愿意把我的经验直接传达给他们。比如有些新人做的业务是我比较熟悉的，我认为以我的了解和知识，可以帮他们做得更好，我便会多一些干涉，这个过程可能会让人产生不愉快的情绪，会感觉我不信任他，也会有人抱怨。

我认为，在职场上，甚至是在整个社会里，别人对你的信任是你自己赚来的，是你赢得的，而不是别人给你的。所以，你不能向我要信任，你应该假设我对谁都不信任。你应该用自己的能力证明我对你的干涉和过问是愚蠢和多余的，你要努力做到让我可以完全放手，这就是你为自己挣来的信任。

Q42 罗振宇：

目前为止，在你请来的高管中，有没有特别后悔，觉得当初不该请的？

A42 罗永浩：

目前在职的基本没有，以前曾经有过，特别是在初期。在高管的岗位上，试错成本是非常高的，代价惨重。比如，我们的总

监甚至副总裁来来回回换了不下七八个人，完全不对路的情况也有过。但因为公司是一个复杂的系统工程，谁也不是专精某一个领域，所以试错是一个必须经历的过程。

Q43 罗振宇：

过去一年间，听到有几例锤子科技高管离职的传闻，有一些人还具有一定的公众知名度。对于这件事情，你有什么想说的吗？

A43 罗永浩：

有很多大企业的负责人告诉我，企业的年流失率如果不到8%，是很不健康的。一家公司如果到了六七百人的规模，每年员工的淘汰率应该在15%左右。这样虽然很残酷，却能保持企业的战斗力。这种观念是我在最近一两年才逐渐认识到的，我们的团队在早期过于稳定，其实并不是好事。

Q44 罗振宇：

如果时间倒退20年，回到你刚毕业的时候，你会愿意为像你这样的老板打工吗？

A44 罗永浩：

一定会打几年工的，把我认为值得学习的东西学完了以后，便躲得远远的，因为我也是坏脾气，两个坏脾气碰到一起，合作是非常困难的。

Q45 罗振宇：

当年你进入新东方的时候，曾写过一封求职信，里面说到自己做过传销，后来又被你自己证明，这个信息其实是假的？

A45 罗永浩：

对，当时是吹牛。我给新东方老俞写信的时候，说我讲过一些传销课，不知道算不算讲过课，他说当然算。于是我就改了一版简历，把这种经历写进去了。老俞面试我的时候，还特意就这个问题多问了好几分钟。因为我在朋友那里见识了很多，所以他问的问题，我基本都答得上来，不露怯。很多人以为我做过传销，其实并没有，那只是当年我为了求职而吹的牛，也算是活该吧。

Q46 罗振宇：

你曾经说过一句话：在任何一个优秀的群体里，笨蛋总是多数。那你觉得你现在的公司里，仍然是笨蛋占多数吗？

A46 罗永浩：

是这样的，直到今天我也认为在任何一个优秀的群体里，真正优秀的只有20%的人，带着另外80%的人往前走。其实这是科学家的说法，人类社会就是这么分布的。我会把那80%相对没那么优秀的人叫作笨蛋。做了企业之后，从职位需求来讲，也应该承认，只有20%是比较优秀的，另外80%则相对没有那么优秀。

Q47 罗振宇：

你们的公司有没有什么底线或原则，比如我们公司的底线或原则就是，不能和同事在公开场合发生冲突，一旦发生冲突，两

个人全走。在你那儿有没有这种碰不得的底线或规定？

A47 罗永浩：

应该没有这种。我们会注重“三观”要正，会很介意招进来的人的人品如何。如果上升到大的是非层面，可以直接法办，但在公司内部因为某些纪律问题而无条件开除的，倒是没有。

Q48 罗振宇：

我替所有职场菜鸟问一个问题，一个人在职场发展，并且想要获得你这种个性比较强的创业公司老板的认可，最重要的是什么？

A48 罗永浩：

主要还是业务水平。如果业务水平很好，但是发展不理想，那可能是企业有问题，如果你不是误判了自身能力的话，一定是企业有问题，那就可以另谋高就。其次是表现，要懂得抓住机会，把自己最好的一面表现出来，我很乐于看到这种人。

Q49 罗振宇：

我讲过一句话，好管理往往是一个坏公司的结果，如果你闲到有空把管理做到尽善尽美，那么公司可能是有问题的。其实很多公司都是丢盔卸甲走向成功的，你认为是这样吗？

A49 罗永浩：

对，一路混战。但企业到了某个体量之后，如果管理跟不上，确实会出很多问题。特别牛的公司，比如华为，全国的员工有

十几万人，但业界公认它的执行力、战斗力和效率都是无敌的，从外界简单理解的话，这就是传说中的狼性文化。所以我认为企业做到一定规模后，管理还是很有必要的，只是在目前阶段，如果我们在管理方面要精耕细作的话，需要一批比较闲的人。

Q50 罗振宇：

你个人的名气，和锤子在整个手机市场中独特的品牌地位，对搞定供应链有帮助吗？

A50 罗永浩：

和我招聘工程师是一样的，有好有坏。好处在于，有的人对我个人的言行和价值观有深切的认同感，便会给我们的企业更多的机会，比如账期。坏处在于，有人会从负面新闻中判断我是一个喜欢惹事生非的人，在这种情况下，我就需要花很大的精力跟他认识，让他明白我其实是一个踏实做事的人，通常效果都还不错。

Q51 罗振宇：

据说在手机这个行业，预估产量是一个很大的难题，你是怎么做的？好像有几次没有估准。

A51 罗永浩：

初期确实犯过非常低级的连环错误，后来的预估都比较保守，所以还没出现灭顶之灾。在很多大企业里，产品线的主管要有多年的行业经验，对于增减的数量，以及如何控制风险，都有

评估和换算的大致标准。即使风险系数偏高，也会有一套很成熟的处理方式。我们在早期是没有这种专业人才的，只是由负责研发的人拍脑门来决定，导致丑态百出。

Q52 罗振宇：

据说公司做大之后，管理供应链的能力更是攸关企业的生死，比如苹果公司的蒂姆·库克，被乔布斯指定为接班人，正是因为他对供应链管理得好。那么，你觉得锤子科技对于供应链的管理达到了什么样的水准呢？

A52 罗永浩：

达到行业正常水准是没有问题的，但如果要做到特别牛的程度，不光需要解决人才问题，还有很重要的一点是，必须达到一定规模和体量，这时候很多行业传统技巧和经验总结才会管用，但是在体量很小的公司里，这些规则还不如供应链主管的经验来得靠谱。

Q53 罗振宇：

虽然你无数次说到可能会撑不下去，但是你真的想过失败这件事吗？

A53 罗永浩：

其实想过很多次，而且越想越不害怕了。一是因为“脱敏”，二是我在做企业的初期和后期，想到失败时所担心的事情会有所变化。

早期比较担心的是，怎么给那些和我一起创业的员工们一个交待。走到中期的时候发现，最坏的结果是公司被贱卖。到了后期就发现，以现在这个团队的能力，如果真的倒闭了，转行去做智能硬件，无论是融资还是盈利，都没有太多问题。到了这个阶段，我对失败或公司倒闭，也就没有那么担心了。

所以，我在公司的每个阶段担心的事情会不一样，每个阶段都有不同的顾虑，但整体上是越走越有信心的，即使公司东山再起或者重新运作，我也越来越有底气和信心了。

Q54 罗振宇：

其实我知道，除了那些善意的朋友劝你不要做这件事之外，还有一些心态很阴暗的人，比如一个叫作“锤黑联盟”的组织，是真有人盼着你死。这样的人是不是就永远看不着你的笑话了？

A54 罗永浩：

应该是吧，我也不能为了配合他们，就把自己弄得很悲惨。他们做的事情其实有点儿让我心疼，我不知道他们得傻到什么程度，才会把一心一意黑我这件事当成正经事来做。我估计像他们这样的智力，生存可能也是有问题的，至少不会是很舒服的状态。我对此的感觉不是生气，而是好笑。

我早期怕的事情还挺多的，有各方面的顾虑，走到现在已经没什么可怕的了，因为越来越有安全感了。

Q55 罗振宇：

你这一生梦想过的最大的成就，或者说你觉得自己可能达到的最高点，是什么？

A55 罗永浩：

人类的计算平台，每隔十几年或者几十年就会发生颠覆性的变化。在历史发展的过程中，有一些关键人物会出现在某个特定的节点上，使得人类科技出现整体的进步，甚至被他的一己之力提前3~5年或8~10年，这种情况在整个科学史上屡见不鲜。这是我特别向往的事情，所以我很喜欢科技行业，而且只有在科技行业，才会出现小公司打败大公司的情形，因为它们的核心是靠产品，而不是靠运气或者其他莫名其妙的因素，只有产品真正比别人做得好，给人类带来了更多好处，才能获得成功。所以从这个意义上说，我能想象的最大成功就是，我如果能在科技进步的历程上，在某一个领域创建一家伟大的公司，使得它在这个领域给人类科技带来进步，就是我能想象的对我最大的回报。

Q56 罗振宇：

创业几年，你自己身上最明显的变化是什么？

A56 罗永浩：

这点主要是因为职业需求致使我做的一些调整，不是变化。真正的变化是我在看待问题的时候，比以前宽容了很多。这是因为见识多了，从一个领域跨到另一个领域里，并且做了一件有点儿规模的事情，使得我有机会看到更多，在接触这些方面的过程中，我的视野变广了，所以对人、对事和对这个世界都宽容了很多。

Q57 罗振宇：

你现在还有每天独处的时间吗？独处时会思考还是看书？

A57 罗永浩：

很少有独处的时间，周末能有一小会儿，其他时候其实很少了。除了睡觉就是看书，由于长期缺觉，独处时如果不看书，很快就会睡着。看书的时候可以顺带着思考一些事情。

Q58 罗振宇：

除了看书以外，这几年对你启发最大的学习方式是什么？

A58 罗永浩：

少数因做生意而认识的朋友和投资人会主动或被动地给我一些帮助，这些是最好的学习。另外就是读书，多看看“罗辑思维”在推荐什么书。即使我之前没按照你的推荐，而是从别的地方买到了一些书，后来我和朋友在聊天中也会发现，都是你们重点推荐过的，像《细节》之类的书。

Q59 罗振宇：

还会看类似于《美国种族简史》这样的闲书吗，或者是工业设计方面的书？

A59 罗永浩：

工业设计是我本专业的书，是要看的，除此之外，商业管理、营销类的书也是要看的，这是我现在一直在做的事情。闲书或

学术书就很少看了，只有度长假的时候，在海边躺着的时候，能看一本就不错了。

Q60 罗振宇：

有人说创业可以兼顾事业和家庭。我也是创业者，三年来，我觉得这是根本不可能的，只能选择其一，你认为呢？

A60 罗永浩：

虽然有极端的情况，但在多数情况下，我认同你的观点。绝大多数创业公司都是没日没夜地加班，这是常态。像我们这种创业公司的老板都是劳碌命，要死抠产品。

对于工作和家庭的平衡，我只能通过对家人表态，答应一些事情，但是经常做不到，这也是我现在很苦恼的一个问题。

Q61 罗振宇：

如果你可以体验另外一个人的工作和生活，你会选择谁？

A61 罗永浩：

其实我感兴趣的人非常多，因为我们一辈子只能活几十年，在有限的生命里，我想尝试和体验的东西非常多，多到根本不可能完成，即使把生命延长10倍都不可能完成。我的好奇心还是很强的。你突然问起来，我能想到的可能是政治家。因为我做企业之后才知道，既要遵守原则、底线，又要把事情做成，这种协调和平衡的能力有多重要。我对从政没有任何兴趣和野心，但是我对于一个政治家在生活中所面对的事情，以及他们

解决问题的方法有很强烈的好奇心。但是我不太可能去从政，因为那太压抑我的个性，我只是对此有好奇心。

罗振宇：我的答案跟你类似，如果问我这个问题的话，我的答案是罗斯福，因为他经历了那么多的大事，那么精彩。更重要的是，他的性格是最典型的，既有狐狸的性格，又有狮子的性格。咱俩这个答案特别像。

Q62 罗振宇：

假设你有无穷无尽的钱，只能用于消费，你会怎么使用？

A62 罗永浩：

在我过去的理解里，我觉得一个有钱人买一架私人飞机就是嘚瑟，没有别的解释。但是自从我发现，在长期过劳和缺觉的情况下，即使坐客机的公务舱或头等舱，也无法得到连续、完整的休息。尤其是，在经历了那次包机去上海挖人的事件之后，我意识到，飞机其实是一个必需品，它可以让我很好地休息，这对于长期缺觉的人来说，是很重要的。

Q63 罗振宇：

你想没想过，退休之后要做什么？

A63 罗永浩：

我最先想到的就是补偿，要把亏欠家人的时间都补上，多陪他们。

Q64 罗振宇：

我出生在二三线城市，一直到18岁，想的都是如何出人头地，摆脱这个环境，到一家更好的单位，拿到更多的钱，考虑怎么成为人上人。这是我40岁之前的生活基调，一点儿理想主义色彩都没有。解决了经济问题以后，不为生计发愁了，做的事越来越大了，责任感才被呼唤出来。你也是这样吗？

A64 罗永浩：

是的。所以从某种程度上说，我会羡慕那些可以几十年如一日花天酒地生活的朋友。我见过很多实现财富自由的土豪们，这样的生活才过了几个月就受不了了，还得找一些他们认为能让自己活得有意义的事才行。

Q65 罗振宇：

我特别希望你成功。因为你这样的人失败了，这个世界只是多了一次失败而已；但如果你成功了，这个世界真的会变得有趣很多，至少在中国商业史上有你这么一号人物了。所以，如果现在请你为自己设计一个墓碑，为自己设计一个背影，你希望你留给中国商业史的是什么？

A65 罗永浩：

以前有网友开玩笑地问我，怎么刻这个墓碑。我说我的一生是无论从事任何行业都会对其他行业造成不可挽回损失的一生，当然这是开玩笑的说法。几年实业做下来，如果严肃考虑刻一个墓碑的话，我可能想说：他在一个貌似没有机会做实业的地方长大，但因为个人的努力，并且赶上时代的机遇，才一步步把事情做成。大概就是这样一种比较朴素的描述吧。

我小时候的偶像是像盛田昭夫那样的电子行业的巨头，我也很喜欢他做的产品，但从来没奢望过他所从事的工作会和我的人生有什么关联。我没学过电子，没做过工程师，更想象不到自己有什么样的机会和条件能进入那些行业。但是万万没有想到的是到40岁左右，我居然会赶上这么好的创业时代。作为一个毫无背景和积累的人，能够从事这个行业，这是我一生中最大的幸运。

如果你是天生具有创业精神和冒险基因的人，在成熟、富裕、发达且大格局已经尘埃落定的国家里毫无机会。而像我这种出生在20世纪70年代初的中国，却能有机会做这样的事情，我的幸运是无法形容的。如果刻在墓碑上的话，我希望能够把这些感受用相对朴素的语言表达出来，可能没有那么精致，但还是希望对后来人有激励或启发作用。

“如果罗永浩失败了，

那只是历史上无数次平庸无趣的失败中的一次，

我们见过太多。

但是如果罗永浩成功了，

他会让这个世界变得更有趣一点点。

无论是谁，只要他心里有一点狂放的想法，

生命就会被照亮一点点。”

——罗振宇